

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra sociální patologie a sociologie

**Současný stav vzdělávání zaměstnanců samosprávy
(se zaměřením na komparaci velkého územního
samosprávného celku a malé obce)**

Bakalářská práce

Autor: Eliška Dimovová
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.
Oponent práce: PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

Zadání bakalářské práce

Autor: Eliška Dimovová

Studium: P16K0326

Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru

Název bakalářské práce: **Současný stav vzdělávání zaměstnanců samosprávy (se zaměřením na komparaci velkého územního samosprávného celku a malé obce)**

Název bakalářské práce AJ: Current state of education of local self-government employees (focusing on comparison of large and small self-governing units)

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce analyzuje možnosti vzdělávání zaměstnance územně samosprávného celku, jeho legislativní úpravu a porovnává potřeby vzdělávání zaměstnance velkého územního samosprávného celku (magistrátu) a malé obce do 1000 obyvatel. Věnuje se rovněž systému interního lektorství jako prostředku k posílení firemní komunikace. Součástí práce je vlastní empirické šetření menšího rozsahu ke zjištění postojů zaměstnanců samospráv ke vzdělávání. Cílem práce je mj. zmapovat a vyhodnotit, zda územní samosprávné celky využívají všechny možnosti ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, a to nejen v oblasti komunikace vůči veřejnosti, ale i v dalších oblastech.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. Andragogika a vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Karlova, 2016. 169 s. ISBN 978-80-7308-694-7. MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4. RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC (eds). Učíme se po celý život?: O vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2. HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada Publishing, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

Garantující pracoviště: Katedra sociální patologie a sociologie,
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.

Oponent: PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 22.1.2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucí bakalářské práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 15.4.2019

.....
Eliška Dimovová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ivě Jedličkové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných rad a doporučení.

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

DIMOVOVÁ, Eliška. *Současný stav vzdělávání zaměstnanců samosprávy (se zaměřením na komparaci velkého územního samosprávného celku a malé obce)*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2019. 62 s. Bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je analýza možností vzdělávání zaměstnanců územních samospráv, poskytnutí přehledu legislativní úpravy v této oblasti a komparace rozdílů ve vzdělávání mezi zaměstnanci velkých a malých obcí. V bakalářské práci je rovněž zhodnocen význam sociální komunikace jako součásti osobnostního rozvoje zaměstnance samosprávy či potřeba orientace v IT technologiích, i právě s ohledem na velikost a stanovený správní obvod obce.

Práce zahrnuje část teoretickou a část praktickou (empirickou).

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti územní samosprávy a představeny základní legislativní normy ve vztahu k pracovnímu poměru zaměstnanců samospráv, které zahrnují povinné, zejména odborné vzdělání zaměstnance. Následuje analýza možností nepovinného vzdělávání s akcentem na požadavky státu v souladu s vládní strategií eGovernment a potřeby ovládnutí interpersonální komunikace při jednání s klienty či kolegy v zaměstnání.

Empirická část je zaměřena na zjišťování četnosti vzdělávacích aktivit zaměstnanců územních samosprávných celků a zkoumá, zda i zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá více jak 6 let, mají potřebu dále se vzdělávat. Zároveň se zaměřuje na zjištění, zda se zaměstnanci zúčastňují vzdělávacích aktivit zaměřených na sociální komunikaci či osobnostní rozvoj. Tyto informace jsou zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření.

Klíčová slova:

veřejná správa, vzdělávání, celoživotní vzdělávání, zvláštní odborná zkouška, komunikace

ABSTRACT

DIMOVOVÁ, Eliška. *Current state of education of local self-government employees (focusing on comparison of large and small self-governing units)*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2019. 62 p. Bachelor Thesis.

The aim of the bachelor thesis is to analyze the possibilities of education of employees of local governments, to provide an overview of legislation in this area and to compare differences in education among employees of large and small municipalities. Social communication importance, which is part of personal progress of self-government (municipal) employee, or the need of understanding IT technologies even with regard to the size and defined district of municipality, is also assessed in this bachelor's thesis.

Thesis consists of theoretical and practical (empiric) parts.

The theoretical part explains the basic concepts of local government and introduces the basic legislative norms in relation to the self-government employee's employment, which includes mandatory, especially professional staff education. Basic concept and introduction are followed by an analysis of the possibilities of non-compulsory education with an emphasis on state requirements in accordance with the government's eGovernment strategy and the need for interpersonal communication in dealing with clients or colleagues at work.

The empirical part is focused on finding out the frequency of educational activities of employees of territorial self-governing units and examines whether employees, whose employment lasts more than 6 years, have a need for further education. At the same time this part aims to find out whether employees participate in educational activities focused on social communication or personal development. This information is collected through a questionnaire survey.

Keywords:

public administration, education, lifelong learning, special professional examination, communication

OBSAH

ÚVOD	8
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A JEJÍ ZAMĚSTNANCI	10
1.1 Veřejná správa a její rozvoj v České republice.....	10
1.2 Obce, města a jejich zaměstnanci	11
1.3 Vzdělávání zaměstnanců samospráv	14
2 POVINNÉ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍHO SAMOSPRÁVNÉHO CELKU	17
3 DALŠÍ MOŽNOSTI PROHLUBOVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 Osobnostní a rozvoj a etické jednání	20
3.2 Sociální komunikace jako součást profese	24
3.3 Jazykové vzdělávání	26
3.4 Vzdělávání v ICT technologiích.....	27
3.5 eGovernment – komplex moderních nástrojů komunikace mezi státem a veřejností....	29
3.6 Vzdělávání zastupitelů	32
4 NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	34
4.1 E-learning jako efektivní způsob neprezenčního vzdělávání.....	34
4.2 Interní lektorství	37
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	39
5.1 Koncepce výzkumného šetření	39
5.2 Realizace výzkumného šetření.....	41
5.3 Výsledky a interpretace výzkumného šetření	45
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
SEZNAM GRAFŮ	61
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM PŘÍLOH	62

Úvod

Celoživotní učení je přirozenou součástí života každého jedince. S ohledem na míru globalizace, nástroje moderní doby a proměnlivý trh práce totiž není nadále možné vystačit si se vzděláním nabytým prostřednictvím formálního (školního) vzdělání. Pouze jedinec, který je ochoten dále se vzdělávat, rozvíjet míru svých schopností a dovedností, klást sám sobě překážky a při jejich zdolávání uplatňovat nově nabyté zkušenosti, má naději na spokojený osobní a profesní život. J. Veteška a M. Tureckiová výstižně definují další vzdělávání jako životní etapu, která „může být zaměřena na různorodé spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském, ale i osobním životě.“ (2008, s. 21)

S modernizací a rozvojem informačních a komunikačních technologií přicházejí i nové nástroje moderního řízení institucí a ze strany zaměstnavatelů roste tlak na rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců. Celoživotní vzdělávání se tak stává mnohdy spíše nutností než volbou každého jedince. Tento tlak se nevyhýbá ani veřejné správě. Pod pojmem (*moderní*) *veřejná správa* chápeme v současné době zavádění moderních a efektivních systémů řízení i průběžné zlepšování využití moderních informačních a komunikačních technologií, to vše za zvyšování kvality a efektivity běžného chodu veřejné správy, která je více než kdy dříve orientována na klienty a flexibilně reaguje na jejich potřeby. Zaměstnanci veřejné správy jsou tak nuceni obsáhnout široké spektrum znalostí a dovedností v různých oblastech.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat a vyhodnotit, zda územní samosprávné celky využívají všechny možnosti ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, a to nejen v oblasti komunikace s občany, ale i v jiných oblastech. Prostřednictvím empirického šetření menšího rozsahu je dále komparována úroveň vzdělávání zaměstnanců velkých a malých obcí.

Teoretická část práce vychází zejména ze studia různých pramenů, ať už tištěných či elektronických, legislativy a zároveň z metodik práce Ministerstva vnitra ČR. Část práce tvoří rovněž moje vlastní postřehy a závěry.

Práce je členěna do celkem pěti kapitol.

První kapitola poskytuje úvod do problematiky veřejné správy jako správy věcí veřejných, obsahuje krátký popis její struktury a zaměřuje se úžeji na vymezení územních samosprávných celků a jejich zaměstnanců. Na toto teoretické vymezení navazuje druhá kapitola, týkající se systému povinného vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných

celků, kteří vykonávají správní činnosti, tj. úředníků. Třetí kapitola se zabývá dalšími možnostmi prohlubování a zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců územních samospráv, zahrnující oblasti např. obecného ICT vzdělávání, jazykového vzdělávání či osobnostního rozvoje zaměstnanců. Zahrnuje i krátkou úvahu nad využitím sociální komunikace v podmínkách samospráv. Čtvrtá kapitola je věnována novým formám a metodám vzdělávání zaměstnanců, jakými jsou např. e-learning či využití interních lektorů jako jednoho z možných sjednocujících prvků firemní komunikace.

V praktické části práce (kapitola 5) bylo za pomoci kvantitativní metody realizováno výzkumné šetření, a to dotazníkovou formou. Cílem praktické části bakalářské práce bylo získat přehled současné úrovně vzdělání zaměstnanců územních samospráv všech úrovní, zjistit postoje zaměstnanců samospráv ke vzdělávání a objasnit, zda zaměstnanci absolvují vzdělávací aktivity zaměřené na komunikační dovednosti či zda zaměstnanci menších samosprávných celků podstupují vzdělávání méně často než jejich kolegové ve větších samosprávných celcích. Cílovou skupinu tvořili zaměstnanci všech velikostí územních samosprávných celků, aby získané výsledky obsáhly co nejširší spektrum zaměstnanců. Závěrečná kapitola obsahuje shrnutí a zhodnocení výsledků práce a odpovědí na výzkumné otázky, které byly položeny v úvodu empirické části.

1 Veřejná správa a její zaměstnanci

1.1 Veřejná správa a její rozvoj v České republice

Pojem *veřejná správa* má dlouhou historii; byl obsažen již v právu římském a dodnes se ekvivalenty tohoto slovního spojení používají v mnoha jazycích: *l'administration publique* ve francouzském jazyce, *pubblica amministrazione* v italském jazyce, *public administration* v anglickém jazyce, *administración pública* v jazyce španělském a v mnohých dalších jazycích celého světa.

V odborné literatuře můžeme nalézt množství definic veřejné správy. P. Průcha definuje veřejnou správu jako určitý *druh činnosti* (tzn. správu) nebo *instituci* (organizaci), která veřejnou správu vykonává. I když je výkon veřejné správy spojován nejčastěji se státem, nejedná se svým obsahem o činnosti zákonodárné ani soudní. Od zákonodárství, které bývá veřejností občas s veřejnou správou zaměňováno, se veřejná správa liší tím, že zákonodárnou činností se zákony vytvářejí a veřejnou správou se zákony provádějí. A na rozdíl od soudnictví, které se zabývá nalézáním práva ve sféře veřejných i soukromých zájmů, veřejná správa realizuje pouze zájmy veřejné (v mezích práva). (2012, s. 56–58)

Autoři D. Hendrych et al. vymezují veřejnou správu dvojitým pojetím: *materiálním* a *formálním*. V materiálním pojetí je veřejná správa označována jako činnost státních nebo jiných orgánů veřejné moci či subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých (veřejných) úkolů. Formální pojetí klade důraz na instituce (organizace), kterým je státem svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly a správa je tedy v tomto pojetí soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů samosprávy, které výkon veřejné správy (činnosti) zabezpečují. (2016, s. 2–3)

Další definici uvádějí S. Kadečka a P. Průcha: „Veřejná správa, správa veřejných záležitostí, je správou ve veřejném zájmu a subjekty, které ji vykonávají, ji realizují jako právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů.“ (2008, s. 6)

Jinými slovy je tedy veřejná správa správou veřejných záležitostí, která je realizována jako projev výkonné moci ve státě, resp. veřejné moci, a to v zájmu všech. Veřejnou správu je třeba odlišovat od správy soukromé, která je naopak správou soukromých záležitostí a v soukromém zájmu, a je vykonávána soukromými subjekty, které sledují vlastní cíl a řídí se vlastní vůlí. Výkon veřejných služeb může být zadán i soukromoprávním subjektům,

avšak v takovém případě jejich činnost není považována za soukromou, ale za veřejnou, vykonávanou ve veřejném zájmu, a musí se řídit příslušnými právními předpisy.

V centralistickém pojetí státu byl nositelem veřejné správy pouze stát. V současné době je veřejná správa členěna na *státní správu* a *samosprávu* a je vykonávána i jinými správními orgány, které mají postavení orgánů veřejné správy. Státní správa je uskutečňována přímo státem, případně zprostředkovaně prostřednictvím veřejnoprávních korporací. Samospráva je projevem výkonné moci ve státě, je nezávislá a je vykonávána veřejnoprávními korporacemi, tzv. územně samosprávnými celky. Jejich nezávislost, tj. správa území pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastními prostředky, je zakotvena v Ústavě České republiky a stát může zasahovat do činnosti územních samosprávných celků, jen vyžaduje-li to ochrana zákona a jen způsobem stanoveným zákonem.

Ministerstvo vnitra ČR (dále i „MV ČR“) jako hlavní garant transformace veřejné správy v České republice reaguje na aktuální stav výkonu veřejné správy mnoha koncepčními a strategickými dokumenty. Zmíním zde alespoň základní koncepci *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030*. Tento strategický materiál definuje rozvoj veřejné správy pro období 2021–2030 a jak z časového, tak i tematického hlediska plynule navazuje na *Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014–2020*. Koncepce je aktuálně zpracovávána, schválení se očekává na podzim roku 2019. Současná strategie i budoucí koncepce definují témata pro další etapy modernizace a rozvoje veřejné správy a eGovernmentu, zejména směrem k zefektivnění a zkvalitnění práce veřejných institucí v souladu se strategickými dokumenty Evropské komise i vlády ČR. (Koncepce *Klientsky orientovaná veřejná správa*, online)

V rámci rozvoje veřejné správy vydává MV ČR množství doporučení a metodik k různým činnostem samosprávných úřadů, např. k řízení kvality, řízení financí, k personálnímu řízení, měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, zvyšování kvality úřadů podle sebehodnocení, pořádá pravidelně konference a i soutěže, z nichž nejznámější jsou např. Zlatý erb, Přívětivý úřad nebo Úřad roku.

1.2 Obce, města a jejich zaměstnanci

Základní jednotkou administrativního členění České republiky je obec. Obec má v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (dále i „zákon o obcích“), právo na autonomii a v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi pečuje o vytváření podmínek

pro všestranný rozvoj svého území a uspokojování potřeb svých občanů; při plnění těchto úkolů chrání též veřejný zájem.

Česká republika patří v rámci Evropské unie k zemím s nejvyšším počtem obcí na počet obyvatel. Obec, která má více než 3000 obyvatel, se může stát městem nebo, v případě velkého počtu obyvatel, i územně členěným statutárním městem. Takových měst je v ČR celkem 25 a patří mezi ně i nám nejbližší Hradec Králové a Pardubice. Hlavní město Praha má na základě zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, zvláštní postavení a jeho městské části mají vlastní právní subjektivitu.

Vedle demografického členění můžeme obce dělit ještě podle správních typů, tj. podle druhu správních činností, které jsou na obec delegovány státem. Aktem zrušení okresních úřadů k 31.12.2002 přešla podstatná část státní správy na obce, kraje a jiné resorty a zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, byly pro tento rozšířený výkon státní správy stanoveny další správní typy obcí a prováděcí vyhláškou č. 388/2002 Sb. tak byly stanoveny správní obvody

- obcí s pověřeným obecním úřadem (obce II. typu),
- obcí s rozšířenou působností (obce III. typu).

Z výše uvedeného je patrné, že některé obce mají kromě správy vlastní obce a správy vlastního území (tzv. *samostatná působnost*) povinnost vykonávat státní správu v rozšířeném rozsahu (tzv. *přenesená působnost*) a k tomuto úkolu jim byl určen i správní obvod, resp. bylo jim přiřazeno území jiných obcí, pro které musí určitý typ státní správy vykonávat. Jedná se např. o agendu vydávání osobních dokladů, registr vozidel či matriční agendu. Takové obce potřebují samozřejmě i rozsáhlejší odborně zaměřený úřednický aparát. Existují však i agendy, které byly zcela nebo zčásti ponechány ve správě každé obce I. typu (a není jich málo), např. agenda ohlašoven pobytu, odpadového hospodářství, životního prostředí nebo správa místních komunikací.

Nejčastěji se vyskytujícím typem obce je podle demografického dělení malá obec do 1000 obyvatel. Ty tvoří podle Českého statistického úřadu téměř 77 % z celkového počtu obcí. (Malý lexikon obcí České republiky – 2018, online) V počtu malých obcí je Česká republika unikátem; méně než 200 obyvatel má téměř čtvrtina obcí (tabulka č. 1). A i tyto obce mají vlastní název, vlastní úřad se starostou a administrativním aparátem, který musí být schopen plnit úkoly dané legislativou; v některých činnostech v menším rozsahu, v některých však v plném rozsahu a stejně jako obce větší. Je proto pochopitelné, že úroveň odborných znalostí potřebných k výkonu činností není a nemůže být pro zaměstnance tak rozdílných institucí na stejné profesionální úrovni.

Tabulka 1 Velikostní členění obcí k 1.1.2018

	Počet obcí	Podíl
Velmi malé obce (1–199 obyvatel)	1432	23 %
Malé obce (200–499 obyvatel)	1992	32 %
Středně velké obce (500–999 obyvatel)	1379	22 %
Velké obce (1000–9999 obyvatel)	1324	21 %
Největší obce (10000 a více obyvatel)	131	2 %

Zdroj: ČSÚ, 2018

Sídlem orgánů obce je obecní úřad, který plní úkoly v samostatné i přenesené působnosti; v jeho čele stojí podle zákona o obcích starosta, dále jej tvoří místostarosta (místostarostové), tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a dále zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Ve městech se tento úřad nazývá městský úřad, v městysích úřad městyse, ve statutárních městech je to magistrát. Pojmenování hlavních funkcionářů se rovněž mírně liší (např. v čele magistrátu stojí primátor, nikoliv starosta). Úřad obce může být vnitřně členěn na odbory či oddělení. Poměry hlavního města Prahy upravuje zvláštní zákon o hlavním městě Praze.

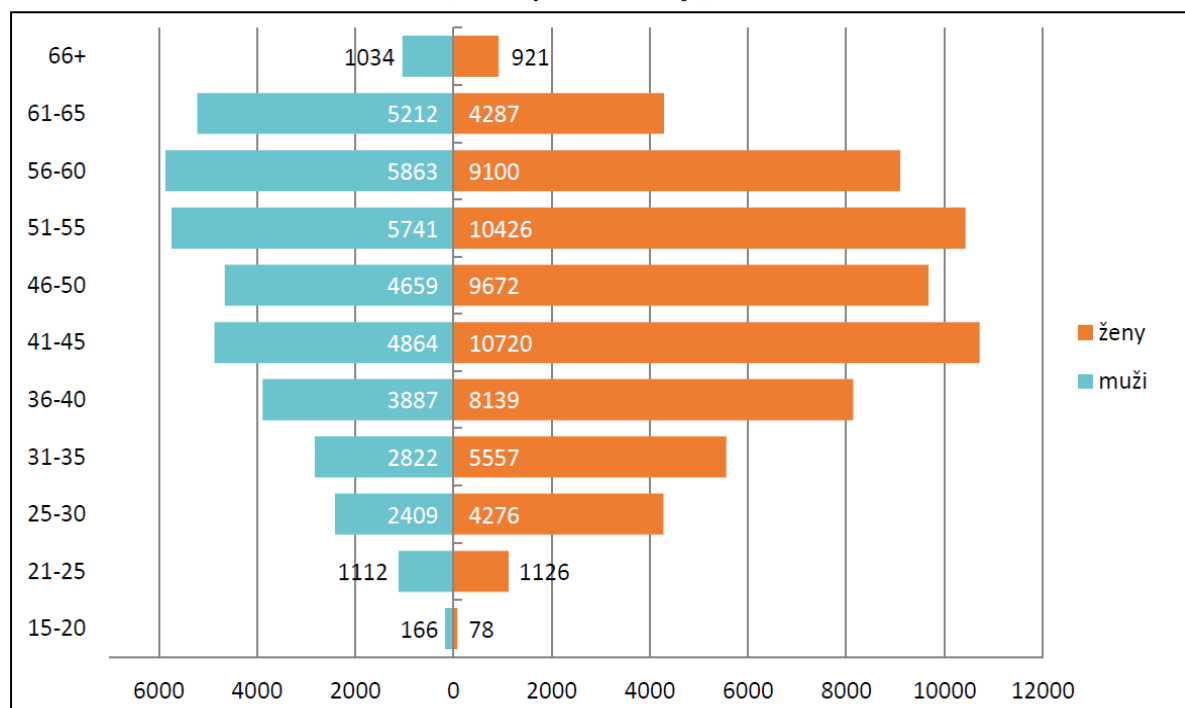
Z hlediska pracovněprávních vztahů se můžeme v každé obci setkat s volenými představiteli obce (zastupiteli) a zaměstnanci obce. Někteří členové zastupitelstva mohou být v souladu se zákonem o obcích pro výkon své funkce uvolněni dlouhodobě z pracovního poměru (nejčastěji starosta obce); v tom případě je jejich pracovněprávní vztah k obci obdobný jako pracovní poměr zaměstnance obce. Je třeba si rovněž uvědomit, že ne každý zaměstnanec obce je úředníkem. Jak uvádí E. Šromová, za úředníky nepovažujeme zaměstnance, kteří vykonávají pouze pomocné, manuální a servisní práce a nevykonávají žádné správní činnosti, a dále zaměstnance zařazené v organizačních složkách obce nebo jeho zvláštních orgánech či ty, kteří mají s obcí uzavřenou dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Zaměstnanec, který je zařazen do obecního či krajského úřadu a vykonává správní činnosti, pro které je potřebná zkouška zvláštní odborné způsobilosti, příp. vykonává další správní činnosti, pro které není taková zkouška předepsána, úředníkem je. (Šromová, online) V praxi se tak může často stát, že v nejmenších obcích žádný ze zaměstnanců obce statut úředníka nemá.

Pro účely této bakalářské práce se zaměstnancem obce rozumí starosta obce a všichni další zaměstnanci obce.

Podle statistiky Ministerstva vnitra ČR zveřejněné ve výroční zprávě o stavu veřejné správy v ČR za rok 2017 je věkový průměr zaměstnance veřejné správy (obce, městské části či kraje) 47 let a na této pozici je zaměstnán v průměru 9 let. Zaměstnanců ve věku nad 60 let je více než 11000 a průměrný věk zaměstnanců se dokonce meziletočně zvýšil

o 2 roky, což znamená, že nově nastoupivší zaměstnanci jsou především z řad starší generace. (Veřejná správa v České republice v roce 2017, s. 45)

Graf 1 Věková struktura zaměstnanců obcí, městských částí a krajů, rok 2017



Zdroj: Ministerstvo financí

1.3 Vzdělávání zaměstnanců samospráv

Souhlasím s názorem A. Barešové, že lidské zdroje, tj. zaměstnanci, jsou tím nejvzácnějším, čím může organizace disponovat. Každou organizaci tvoří lidé a cílem představitelů organizace by proto měl být strategický rozvoj lidských zdrojů, protože zásoba znalostí a dovedností, které lidé při pravidelném vzdělávání a rozvoji získávají, může přetransformovat intelektuální kapitál na kapitál produktivní a prosperita organizace se může zvýšit. Naopak organizace, které do vzdělávání neinvestují, mohou časem trpět nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a snaží se je získat u konkurence. (2011, s. 10–11) Tento model učící se organizace, která skutečně aktivně podporuje a umožňuje učení všem svým členům, lze beze zbytku aplikovat i na samosprávné celky.

Protože veřejná správa je službou veřejnosti a jako taková je realizována z veřejných zdrojů, občané a klienti právem očekávají od „svých“ úředníků zcela profesionální, kvalifikované a kompetentní chování a jednání. „K tomu, aby byli tito zaměstnanci skutečně kvalitními reprezentanty své profesní skupiny, je nezbytné a důležité klást především důraz

na dodržování etického kodexu a naplňování požadavků na celoživotní vzdělávání.“ (Mužík 2012, s. 171)

Podpora a nutnost vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků jsou jako nezbytný předpoklad a nástroj pro rozvoj a optimalizaci fungování veřejné správy zakotveny i ve *Strategickém rámci rozvoje veřejné správy v České republice pro období 2014–2020* jako Strategický cíl č. 4 – Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. (Databáze strategií, online)

Obecná povinnost odborně se vzdělávat je zakotvena i v Hlavě II zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (dále i „Zákoník práce“), která je věnována péči zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců. Zákon stanoví zaměstnanci povinnost prohlubovat si kvalifikaci a obsahuje ustanovení o možnosti dohody zaměstnance a zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace. O potřebách vzdělávání zaměstnanců však rozhoduje zaměstnavatel na základě svých potřeb a koordinace lidských zdrojů v organizaci. M. Dvořáková a M. Šerák mezi oblasti dalšího profesního vzdělávání, které navazuje na profesní vzdělávání zahrnující přípravu jedince na určité povolání, zařazují především:

- **obligatorní** (povinné či normativní) **vzdělávání**, kam patří především vzdělávání při nástupu do práce, při změně druhu práce, zavedení nové technologie nebo postupů výroby, dále odborná způsobilost nutná k provozování různých živností nebo normativně stanovené kvalifikační požadavky na výkon některých povolání;
- **vzdělávání v průběhu adaptace a orientace**, které se zaměřuje především na zařazení jednotlivce do pracovního procesu;
- **kvalifikační vzdělávání** zahrnující prohlubování, zvyšování/rozšiřování či změnu kvalifikace. (Dvořáková, Šerák 2016, s. 111–112)

H. Bartoňková charakterizuje vzdělávání ve firmě jako systematický, nepřetržitý, opakující se proces, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají při identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování v cyklech dalších a systém vzdělávání se tak soustavně vylepšuje. To však nelze s úspěchem realizovat bez ucelené koncepce firemního vzdělávání, která definuje především základní smysl vzdělávání ve firmě, jeho pojetí a postavení ve firmě a stanovuje firemní cíle včetně způsobů začlenění vzdělávání do systému řízení lidských zdrojů. (Bartoňková 2010, s. 109–110)

Vzdělání samo o sobě však očekávaný efekt nezaručí, jak výstižně definuje využití osvojených znalostí a dovedností M. Mikuláščík: „Znalost, to jsou teoretické základy. Dovednost je praktická schopnost, v níž dovedu znalost uplatnit. Takže když někdo něco zná, ještě to neznamená, že znalost dovede v praxi použít. Když ale někdo nějaké znalosti

dovede v praxi využít, ještě to nemusí znamenat, že je skutečně využívá, protože je důležité chtít něco dělat, být motivován.“ (2010, s. 305) I když je tato citace vytržena z kontextu knihy o komunikačních dovednostech, domnívám se, že má obecnou platnost.

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit a souhlasím tak s J. Bartákem, že pokud totiž v organizaci není nastaven fungující systém řízení lidských zdrojů, zaměstnanci se účastní vzdělávání víceméně z donucení a bez potřebné motivace a berou ho jenom jako bezplatnou příležitost ke zpestření pracovní doby. Pro vzdělávaného jsou hodnotné jen ty formy výchovy a vzdělávání, které nejvíce odpovídají jeho potřebám a zájmům. U dospělých lidí v produktivním věku převládá více než u mladších věkových skupin pragmatické myšlení. Dospělý účastník vzdělávání je sociálně zralý, vyrovnaný, má již ustálené životní hodnoty a nové poznatky přijímá kriticky, hledá reálný cíl a hlavně smysl vzdělávání. (2015, s. 9–11) Je proto žádoucí dosáhnout prostřednictvím systému řízení lidských zdrojů a vhodně nastaveného vzdělávání změn v myšlení, názorech a postojích zaměstnanců tak, aby si dokázali svou aktivní spoluúčasť na vzdělání uvědomit a aby se vzdělávali z vlastní iniciativy.

Vhodně nastavený systém řízení lidských zdrojů zcela jistě zahrnuje i vhodný výběr zaměstnanců pro různé oblasti činností. Na úseku samostatné působnosti mohou být lépe využiti zaměstnanci s převažující schopností kreativity či inovací, v oblasti státní správy naopak zaměstnanci, kteří mají schopnosti aplikovat, tj. přizpůsobit své jednání požadavkům legislativy.

Z grafu č. 1 vyplývá, že samosprávě dominují zaměstnanci ve věku 40–55 let. Řízení organizací s ohledem na věk, tzv. **age management**, však dosud jako součást personálního managementu nebývá samozřejmostí. B. Lazarová et al. přitom uvádějí, že personální opatření zohledňující věk zaměstnanců mohou zajistit, aby každý pracovník mohl využít svůj potenciál a nebyl kvůli svému věku znevýhodněn. Uplatňováním strategie age managementu se tak „zvyšuje povědomí o věkovém složení firmy, upevňují spravedlivé postoje, zvyšuje se úroveň znalostí ve firmě, motivace a vůle pracovat“. (Lazarová et al., online)

2 Povinné profesní vzdělávání úředníků územního samosprávného celku

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, ne každý zaměstnanec územního samosprávného celku je úředníkem. Kdo jím tedy je a kdo jím není? Odpověď lze nalézt v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále i „zákon o úřednících“), který nabyl účinnosti 1.1.2003 a který upravuje pracovní poměr a vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků. Od své účinnosti byl zákon o úřednících několikrát novelizován až do současné podoby platné od 1.7.2017.

Pro účely tohoto zákona se „úředníkem rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností, zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“ (§ 2 odst. 4 zákona o úřednících) Správními činnostmi se pro účely tohoto zákona „rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů“. (§ 2 odst. 3 zákona o úřednících) Zákon o úřednících se tedy nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku, kteří jsou zařazeni v jeho organizačních složkách, v jeho zvláštních orgánech nebo kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí. Tito zaměstnanci odvozují své pracovněprávní vztahy včetně požadavků na vzdělávání ze Zákoníku práce.

Mezi základní povinnosti úředníka patří i prohlubování kvalifikace v rozsahu stanoveném zákonem, resp. § 16 zákona o úřednících, a to v rozsahu § 18 zákona o úřednících, který nařizuje

- **vstupní vzdělávání** zahrnující znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činností veřejné správy a územního samosprávného celku, základů veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka;
- **průběžné vzdělávání**, které zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí;
- **přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti**, která je završena zkouškou a vydáním certifikátu o odborné způsobilosti a která ve dvou částech (obecná

a zvláštní) ověřuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených příslušným prováděcím právním předpisem;

- **vzdělávání vedoucích pracovníků**, jedná-li se o vedoucího úředníka, které se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem a vykonávaných podřízenými úředníky.

Zákonem o úřednících je poměrně přesně stanoven rozsah vzdělávání, nicméně omezuje se většinou na základy vzdělání v jednotlivých oblastech. Může se tak stát, především v menších úřadech, že vedoucí úřadu rozhodne o vzdělání zaměstnance pouze v základním rozsahu a o rozšiřování znalostí a dovedností v tom kterém oboru již nejeví z důvodu úspory finančních prostředků zájem. Toto samozřejmě není možno považovat za vhodný postup.

Zákon o úřednících zajišťuje zaměstnanci se statutem úředníka pravidelnou možnost prohlubování jeho kvalifikace; územní samosprávný celek postupuje při plánování vzdělávacích aktivit úředníka podle stanoveného plánu vzdělávání. Plán vzdělávání obsahuje podle § 17 odst. 5 zákona o úřednících časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.

Zákon o úřednících prikazuje, že vzdělání může podle tohoto zákona poskytovat pouze akreditovaná vzdělávací instituce pro příslušný vzdělávací program, příspěvková organizace založená ministerstvem vnitra nebo územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace, a proto je třeba vzdělávací instituce pro jednotlivé vzdělávací programy pečlivě vybírat. K 31.12.2015 bylo akreditováno celkem 5704 vzdělávacích programů v 307 institucích (tabulka č. 2). MV ČR provádí v rámci zachování úrovně vzdělávání úředníků pravidelné kontroly akreditovaných institucí a jejich vzdělávacích programů.

Tabulka 2 Počet akreditovaných vzdělávacích programů platných k 31.12.2015

Typ programu	Akreditací
vstupní vzdělávání (podle § 19 zákona)	40
průběžné vzdělávání (podle § 20 zákona)	3522
průběžné vzdělávání vedoucích úředníků (podle § 20 zákona)	1949
zvláštní odborná způsobilost – příprava ke zkoušce (podle § 21 zákona)	75
vzdělávání vedoucích úředníků (podle § 27 zákona – při ustanovení do funkce)	118
celkem akreditovaných vzdělávacích programů	5704

Zdroj: časopis Moderní obec, 2016, č. 13

Žádná škola, která by měla na starosti přípravu univerzálního úředníka a který by byl v rámci výkonu veřejné správy plně kvalifikovaný pro všechny agendy, jako je např. *Ecole Nationale d'Administration* ve Francii, v České republice neexistuje. K zabezpečení zkoušek zvláštní odborné způsobilosti je oprávněna jediná akreditovaná instituce (příspěvková organizace MV ČR), kterou je Institut pro veřejnou správu Praha. Institut pořádá kromě zkoušek zvláštní odborné způsobilosti i kurzy přípravy na tyto zkoušky a také nabízí kurzy vstupního a průběžného vzdělávání, a to včetně kurzů etického chování či digitální gramotnosti. Některé kurzy jsou pořádány jako e-learningové.

Úředník je „povinen hájit veřejný zájem, jednat a rozhodovat nestranně, zdržet se jednání vedoucího ke střetu soukromého a veřejného zájmu, poskytovat informace, dodržovat ústavní pořádek a plnit další povinnosti úředníka.“ (Šromová, online) „Profesionální“ úředník tak potřebuje kromě nezbytných znalostí systémů veřejné správy a svého oboru i určité další dovednosti a schopnosti, vyplývající z konkrétních situací při jednání s občany, kteří na úřad přicházejí vyřizovat své záležitosti, např. jazykové znalosti, schopnost empatie, vyspělé komunikační dovednosti, pokročilou znalost ICT technologií a mnohé jiné.

3 Další možnosti prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Vzdělání prokazatelně zvyšuje zaměstnatelnost a usnadňuje přístup k vyšším příčkám kariéry a k vyšším příjmům. Podniky, které se chtějí vyrovnat zvyšujícím se požadavkům na různé dovednosti zaměstnanců, se kromě povinně předepsaného vzdělávání musí zaměřit i na průběžný rozvoj a podporu svých zaměstnanců. (Národní program rozvoje vzdělávání 2001, s. 79) Realizace celoživotního učení pro všechny se stala i jedním z průběžných strategických cílů *Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice*, „aby byla zajištěna dostupnost všech úrovní vzdělávání a poskytována příležitost k maximálnímu rozvoji různorodých schopností všem jedincům v průběhu celého života“. (tamtéž, s. 87)

V následujících podkapitolách nastíním možnosti dalšího profesního rozvoje zaměstnanců územních samosprávných celků, které vzdělávání předepsané legislativou vhodně rozšiřují.

3.1 Osobnostní a rozvoj a etické jednání

Osobnostní rozvoj

J. Průcha s J. Veteškou uvádějí v *Andragogickém slovníku*, že osobnost člověka je formována již od raného dětství, zejména působením faktorů rodinného, školního či vrstevnického prostředí, tj. v průběhu celkové socializace a akulturace jedince. K základním rysům osobnosti patří kromě charakterových vlastností, které vyjadřují vztah jedince k jiným lidem či ke společnosti, také schopnosti a dovednosti, temperament, způsoby chování a řečové a komunikační chování. Každá osobnost se vyznačuje rovněž emočními a sociálními vlastnostmi. To, zda a nakolik jsou jednotlivé vlastnosti ovlivněné dědičnými faktory, není dosud přesně známo. Obecně je přijímán názor, že „vývoj osobnosti je multifaktoriální proces, v němž dědičné vlastnosti jedince působí v kombinaci s různými vlivy prostředí“. (2014, s. 201)

Rozvoj osobnosti zaměstnance, resp. jeho osobnostních kompetencí, je orientován na další seberozvíjení sociálních dovedností (schopnost komunikace či kooperace) a kognitivních dovedností (tvořivost, flexibilita). Má-li zaměstnanec úspěšně plnit své pracovní úkoly, musí podle F. Hroníka výběr pracovníků pro každou profesi vycházet z posouzení osobnostních předpokladů jedince, protože jedinci s určitými vlastnostmi se cítí lépe v určitém prostředí či v určité profesi (2007, s. 51–53) a ty při splnění všech dalších materiálních podmínek k pracovní činnosti zajistí v rámci pracovního zařazení jeho nejvyšší efektivitu.

Pro osobnostní rozvoj a seberealizaci zaměstnanců v prostředí veřejné správy se nejvíce uplatní rozvoj tzv. **měkkých dovedností** (angl. *soft skills*). Pojmy jako schopnost týmové spolupráce, schopnost prosadit se, schopnost analytického myšlení nebo vyspělé komunikační dovednosti skloňujeme téměř denně, a to nejen v rámci veřejné správy. V *Andragogickém slovníku* jsou soft skills definovány jako „takové dovednosti či kompetence, které nejsou přesně měřitelné, avšak jsou charakteristické pro každého jedince. Jsou to interpersonální kompetence pro efektivní komunikaci, přesvědčivost, empatii, schopnost týmové spolupráce, schopnost vyjednávání a řešení konfliktů, aj.“ (Průcha, Veteška 2014, s. 254) Tyto dovednosti předurčují, jak dobře se dokážeme vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými, a zahrnuje faktory jako spolupráce, komunikace a schopnost zvládat konflikty. (Peters–Kühlingerová, Friedel 2007, s. 13)

Jedinci s vysoce vyvinutými měkkými dovednostmi jsou považováni za emočně inteligentní. Závěry výzkumů amerických psychologů publikované v knize Daniela Golemana *Emoční inteligence* dokázaly, že lidé úspěšní v zaměstnání se nevyznačují často ani tak vysokou inteligencí (IQ), jako výraznou emoční inteligencí (EQ). (Goleman in: von Kanitz 2008, s. 29) Autoři G. Peters–Kühlingerová a J. Friedel dokonce uvádějí, že vliv IQ na úspěch v zaměstnání činí u pracovníků asi jen 25 až 30 %, u vedoucích pracovníků dokonce jen 15 %. Autoři dále uvádějí, že emocionálně inteligentní lidé disponují těmito důležitými schopnostmi:

- jsou schopni dobře pozorovat a vnímat sami sebe,
- jsou vysoce motivováni,
- disponují schopností vcítit se,
- mají dobré komunikační dovednosti. (2007, s. 14–15)

Emoční inteligence je vrozená, ale každý jedinec má moc tuto inteligenci rozvinout a vhodnými metodami usměrnit. Z výsledků výzkumů provedených psychology P. Babiakem a R. Harem vyplývá, že se na vyšších manažerských pozicích v „korporátech“ pohybuje kolem 3,5 % jedinců s poruchou osobnosti, což činí trojnásobek oproti běžné populaci (2014, s. 148) a doporučují testovat zaměstnance na rozhodující posty na výskyt psychopatických rysů jako běžnou součást přijímacího řízení. (tamtéž, s. 180) Další průzkumy (např. práce forenzního psychologa Nathana Brookse z roku 2016) naznačují, že se může jednat o číslo mnohem vyšší. (Kříž, online)

Existuje mnoho různých dovedností, které pod pojem soft skills můžeme zařadit. Autoři (např. Plamínek 2014; Peters–Kühlingerová, Friedel 2007; Mühlner, Oberhuber 2008)

nejčastěji uvádějí zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, schopnost sebeorganizace, sebeřízení a sebemotivace, spojení myšlení a jednání, schopnost zvládat konflikty, prezentační dovednosti, inovativní schopnosti.

Etické jednání

Stejně jako požadavky na osobnostní dovednosti jsou pojmy etika a etické chování skloňovány v dnešní době snad ve všech pádech a spojovány s téměř všemi lidskými činnostmi. Na dodržování obecně uznávaných společenských norem v soukromém životě úzce navazuje i dodržování etických principů v zaměstnání, a to ve veřejném i soukromém sektoru. Nepísaná etická pravidla aplikovaná v zaměstnání jsou často přejímána do písemné podoby a vznikají tak profesní etické kodexy, které se stávají neoddělitelnou součástí firemní kultury. Vnímání potřeby dodržování těchto pravidel se může značně lišit ve sféře veřejné správy a sféře komerční. Veřejná správa je službou veřejnosti a proto by důsledné dodržování etických pravidel mělo být samozřejmostí. Výukový materiál *Etika a protikorupční opatření* pro úředníky týkající se vzdělávání v etice a protikorupčních opatřeních vymezuje pojem *etika ve veřejné správě* jako aplikaci morálních standardů do činnosti veřejné správy, kde etika souvisí především s rozhodováním a kde by všichni zaměstnanci a úředníci veřejné správy měli sloužit veřejnému zájmu bez ohledu na vlastní cíle a politické vlivy. (Etika a protikorupční opatření, online).

Klíčové etické otázky či dilemata, se kterými se mohou zaměstnanci dostat do kontaktu, by měl identifikovat etický kodex. Ten by měl také poskytovat návody na jejich řešení. Neméně důležitá je i otázka implementace kodexu do běžného života firmy či instituce.

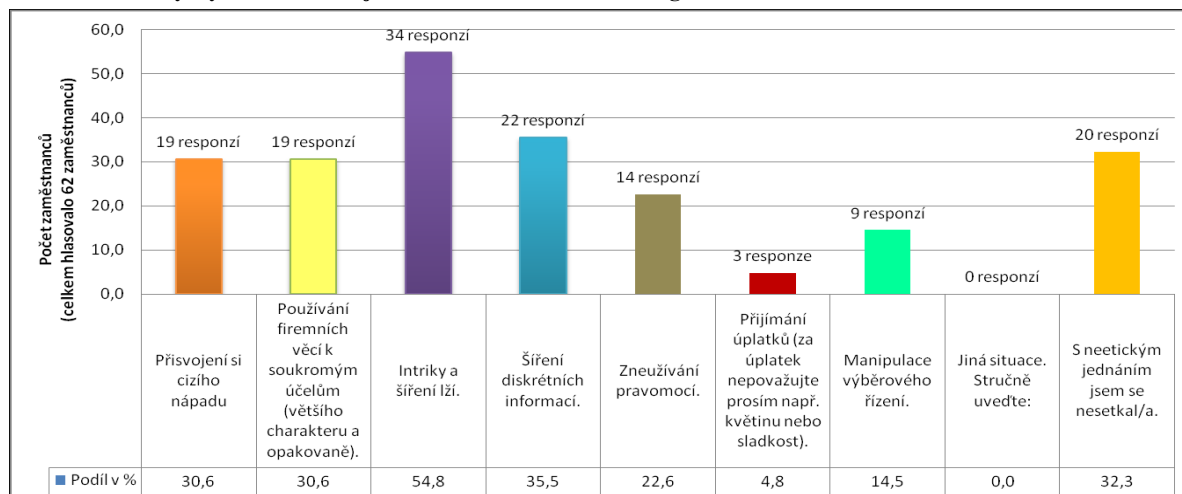
Dalším z běžných nástrojů, který udržuje prostor veřejné správy kontrolovatelným, a tedy důvěryhodným, je na úrovni měst a obcí **etický kodex zastupitele**, který pomáhá udržovat důvěru občanů obce ve vedení místní samosprávy, jak zmiňuje již v roce 2003 L. Petráková v časopise *Moderní obec*. Základem etického chování zastupitele obce je kromě očekávaného hájení veřejného zájmu a respektování pravomocí ostatních volených představitelů a zaměstnanců úřadu i např. předcházení situacím, kdy se soukromý zájem zastupitele dostane do rozporu se zájmem veřejným, či poskytování informací souvisejících s výkonem funkce. (Petráková, online) Navzdory potřebě prezentovat etické chování zastupitelů, zvolených právě na základě důvěry občanů obce, i směrem k těmto občanům, není však stále běžnou praxí etické kodexy tohoto druhu přijímat.

Utváření hodnotového systému a mravních postojů u dětí je v dnešní době již součástí všeobecného formálního vzdělávání a je realizováno podle příslušných vzdělávacích programů. J. Průcha s J. Veteškou však v *Andragogickém slovníku* naznačují, že teoretické cíle mravní výchovy nekorespondují se skutečnými hodnotovými systémy a s reálným chováním mládeže i dospělých ve společnosti (2014, s. 102–103), a tato domněnka je zřejmě potvrzena např. indexem vnímání korupce ve veřejném sektoru *Corruption Perceptions Index (CPI)* sestavovaným každoročně mezinárodní nevládní organizací Transparency International. Podle průzkumu se Česká republika v roce 2018 nacházela mezi 31 evropskými státy na sdíleném 16. místě a v celosvětovém srovnání ze 180 zemí na sdíleném 38. místě. (Index vnímání korupce 2018, online)

Tento nelichotivý fakt naznačuje i výzkum, který jsem provedla mezi zaměstnanci Statutárního města Hradec Králové v roce 2017 a který prokázal, že z celkem 62 respondentů se 67,7 % zaměstnanců setkala s některou z forem neetického jednání kolegů. Za povšimnutí v níže předloženém grafu č. 2 stojí odpovědi, kde podíl odpovědí vyjádřený procenty přesahuje 30 %, což se blíží jedné třetině všech respondentů. Z celkem osmi zjišťovaných forem neetického chování se tak stalo ve čtyřech případech. Vzdělávání v oblasti etiky a etického přístupu zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti i spolupracovníkům by pak podle výsledků výzkumu uvítalo téměř 76 % zaměstnanců.

V. Leštinská a O. Vidláková uvádějí ke stálému zdokonalování etického chování úředníků tři kroky. Prvním je přijetí písemných pravidel, tzn. tvorba etického kodexu. Druhým krokem je vzdělávání pracovníků veřejné správy ještě před nastoupením do pracovního poměru a poté průběžné vzdělávání a třetím jsou postoje a přístupy nadřízeného pracovníka v modelové roli. (2006, s. 14) V neposlední řadě samozřejmě také přispívá vhodný výběr zaměstnanců s určitou výší morálního kreditu. Tím prvním a nejdůležitějším krokem je však začít sám u sebe a pozitivním příkladem pomoci atmosféře důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci.

Graf 2 Četnost výskytu neetického jednání mezi zaměstnanci Magistrátu města Hradec Králové (2017)



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Sociální komunikace jako součást profese

Tato kapitola bezprostředně navazuje na předchozí, neboť komunikační dovednosti jsou součástí našich měkkých dovedností. Lze je považovat za nejdůležitější lidskou dovednost a dobrovolný rozvoj těchto dovedností výrazně ovlivní vztahy v pracovním i osobním životě každému jednotlivci.

Výraz komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená sdílet či radit. Z. Vybíral v *Psychologii lidské komunikace* uvádí, že „smyslem každé komunikace je dorozumět se a případně pozměnit svůj „vnitřní kontext“ v myslí, ve vědomí i nevědomí“. Při komunikaci vzniká mezi dvěma nebo více jednotlivci specifický druh spojení, obohacení o pocit sounáležitosti. Rovněž upozorňuje na to, že někteří psychologové rozumějí pod komunikační výměnou nejenom „sdělování“, tj. oboustranný komunikační proces, ale i „sdílení“, takže i ti, kteří pouze přihlížejí aktuální výměně slov nebo pohledů, mají na komunikaci účast. (2000, s. 13)

Propojením dvou aspektů komunikačního procesu, při kterém dochází k přenosu informací (sdělení či sdílení) a který je zároveň brán jako sociální interakce, vzniká sociální komunikace. Definicí sociální komunikace by bylo možno uvést celou řadu. *Psychologický slovník* P. a H. Hartlových definuje sociální komunikaci jako „specifickou formu styků, která nespočívá v pouhém přenosu informací, ale předpokládá porozumění a lze ji považovat za dílčí případ interakce“. P. a H. Hartlovi dělí sociální komunikaci na přímou, tj. tu, která se odehrává tváří v tvář, a nepřímou, která probíhá zprostředkovaně třetí osobou nebo komunikačními prostředky. (2015, s. 266) Nepřímá komunikace se objevila s vynálezem písma a dnes je nejvíce spojována s informačními a komunikačními

technologemi. Podle *Pedagogického slovníku* se sociální komunikací rozumí „sdělení a dorozumívání mezi lidmi, které vytváří základní souvislosti mezi činnostmi, interakcí a společenskými vztahy mezi lidmi“. (Průcha et al. 2013, s. 104)

V dosavadním vývoji sociální komunikace můžeme rozlišit tři klíčová období, která koncem 60. let 20. století vymezil Marshall McLuhan, a to podle média (tj. toho, co zprostředkovává někomu nějaké sdělení), které v tom kterém období jako prostředek komunikace převládalo:

- **analfabetické tribální (orální) období**, kdy prvotním médiem byla řeč;
- **typografické (fonetické) „Gutenbergovo období“**, které je charakterizováno tištěnou knihou jako prvním masovým výrobkem;
- **elektronické období** přicházející s nástupem elektřiny; prostředí, v němž postupně přestával platit čas i prostor. (in: Jiráček, Köpplová 2003, s. 18)

V. Heger v publikaci *Komunikace ve veřejné správě* rozlišuje tři základní typy sociální komunikace, podle toho, v jakém rozsahu se komunikace odehrává: **Intrapersonální komunikace** je vnitřní komunikace jednoho člověka v myšlenkách. **Interpersonální komunikace** se odehrává mezi osobami, které se nacházejí tvář v tvář v jednom prostoru a čase. Je nejběžnějším způsobem komunikace. **Skupinová komunikace** pak zahrnuje komunikaci v rámci sociální skupiny. Definice skupin bývají různé, ale V. Heger podmiňuje existenci skupiny schopností jejich členů vzájemně se identifikovat. (2012, s. 28)

V širším sociálním kontextu V. Heger rozlišuje ještě **komunikaci meziskupinovou, masovou**, vycházející z jednoho zdroje a určenou velkému množství příjemců a **komunikaci na organizační úrovni**, která je typická pro veřejnou správu a profesní vztahy. (tamtéž, s. 27–30)

Schopnost komunikovat adekvátně v různých situacích s různými lidmi nazýváme komunikační kompetencí. V. Heger zdůrazňuje, že komunikační kompetence jsou nezbytnou součástí úřednické profese. Ale jak uvádí např. M. Mikuláščík v *Komunikační dovednosti v praxi*, komunikační dovednost a účinnost jsou ovlivněny sociálním kontextem vnějším i vnitřním natolik, že se výkon jedince zhoršuje v situacích, kdy je jeho projev spontánní a není nacvičený. (2010, s. 21)

Komunikace v rámci veřejné správy má převážně jasně daná specifika. Především je ustálená a více předvídatelná, protože úředník, resp. zaměstnanec veřejné správy, používá profesní a odborný jazyk, který, a v tom nelze než s V. Hegerem souhlasit, „může být pro laiky téměř cizím, nesrozumitelným sdělením a který činí komunikační situaci běžného občana, ocitnuvšího se u úřední přepážky, značně nepřehlednou“. (2012, s. 33) Pokud občan

používá tento formalizovaný způsob komunikace, který je v prostředí veřejné správy běžný, pouze občas, vnímá takovou komunikaci jako nepřírozenou, a je na úředníkovi, aby našel prostor mezi odborným jazykem a všeobecnou srozumitelností, to vše pochopitelně za dodržení základních společenských principů. K tomu je nutno poznamenat, že ne všichni zaměstnanci samospráv jsou klientům v tomto směru nápomocni. I z toho důvodu V. Heger doporučuje každému jednotlivci (nejen úředníkovi) zaměřit se v rámci tréninku komunikačních dovedností i na tzv. *administrativní gramotnost*, která „směřuje k porozumění složitým formulacím správních rozhodnutí a úředních postupů“. (tamtéž, s. 143)

Mimo veřejný prostor pak funguje i vnitřní hierarchizovaná správa úřadu, která nastavuje komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, např. prostřednictvím etických pravidel. Součástí těchto pravidel mohou být i symboly neverbální komunikace, jako je oblečení, požadavky na vybavení kanceláří, apod.

I když v dnešní době ovlivňují komunikaci jednotlivých složek úřadu i komunikaci úřadů s veřejností moderní informační technologie (viz kapitoly 3.4 a 3.5), má přímý osobní styk svou nezastupitelnou roli a je stále využíván velkou částí klientů. Z toho důvodu by neměl být rozvoj komunikačních dovedností zaměstnavateli podceňován.

3.3 Jazykové vzdělávání

Změny, které přinesly události roku 1989, zasáhly do všech sfér hospodářského, politického, právního i společenského života. Tyto změny se odrazily i ve změnách školského systému a v souvisejících kurikulárních dokumentech. Po dlouhá léta byl ve formálním vzdělávání jako první povinný jazyk vyučován jazyk ruský, a teprve po roce 1989 byl postupně v primárním i sekundárním formálním vzdělávání nahrazen výukou jazyka anglického, německého, příp. francouzského. V roce 1994 se Česká republika stala součástí Evropské unie a přijala tak základní myšlenky evropského vzdělávání dětí i dospělých. Dokument *Bílá kniha o vzdělávání a odborném výcviku – Vyučování a učení na cestě k učící se společnosti* Evropské komise z roku 1995, i přesto, že je pouze nezávazným dokumentem a nepředkládá konkrétní úkoly k realizaci, jasně doporučuje, aby si každý Evropan osvojil kromě svého mateřského jazyka i dva jazyky cizí: „Bude umožněna výuka dvou cizích jazyků na všech stupních škol tak, aby každý absolvent úplného středního vzdělávání byl schopen komunikovat v různé míře pokročilosti ve dvou cizích jazycích, z nichž jeden bude angličtina. Je třeba hledat různé formy podpory účasti médií při zvyšování cizojazyčné gramotnosti dětí, mládeže i dospělých.“ (White Paper

on Education, online) Na tento dokument navazuje i *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice*, ve kterém je rovněž zdůrazněna potřeba jazykového vzdělávání a zavedení výuky dvou cizích jazyků do všech typů škol.

Oba výše uvedené dokumenty však slouží především k ukotvení výuky cizích jazyků v předškolním, základním a středním vzdělávání, k systematickému monitorování úrovně jazykového vzdělání a k examinaci (provádění zkoušek), tj. především mladé generaci. Mnoho dospělých, kteří vyrůstali před rokem 1989, si však potřebnou jazykovou kvalifikaci doplňuje až na základě objektivní potřeby zaměstnavatele.

Obecně přijímaným názorem je, že zaměstnanci samospráv ke své práci žádný cizí jazyk nepotřebují. Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád, jako stěžejní procesní zákonný předpis samospráv, předepisuje, že jednání musí probíhat v jazyce českém, případně v jazyce národnostní menšiny prostřednictvím tlumočnicka (na náklady správního orgánu). Všechny pozice tak nevyžadují znalost cizího jazyka. Ve větších úřadech je však zaměstnáno mnoho zaměstnanců, kteří jazykové vzdělání uplatní ve své práci každodenně, např. v kancelářích starostů či tajemníků, při reprezentativních příležitostech či v odděleních rozvoje obce nebo odděleních investičních.

V zájmu zaměstnavatelů je přijímat takové zaměstnance, kteří již cizí jazyk odpovídající charakteru jejich práce ovládají. Na druhé straně však i dnes, po 30 letech, které od roku 1989 uplynuly, existuje velké množství zaměstnanců ve středním či pokročilém věku, kteří mají ještě 15 až 20 let do dovršení důchodového věku a pro zaměstnavatele mají díky své dlouholeté praxi cenu jako odborníci, ale s ohledem na svůj věk pravděpodobně vhodným jazykovým vzděláváním neprošli. A pro takové zaměstnance se vyplatí jazykové vzdělávání zajistit.

3.4 Vzdělávání v ICT technologiích

Žijeme v digitálním světě, ať už si to připouštíme, či nikoliv. Již v roce 2008 konstatuje J. Zounek v příspěvku *Život a vzdělávání dospělých v éře informačních a komunikačních technologií* v publikaci *Učíme se po celý život?*, že požadavky na využívání informačních a komunikačních technologií (dále i „ICT“) rostou stejným tempem, jakým roste jejich vývoj. Znalost práce s počítačem, rychlá orientace na internetu, ovládání složitých aplikací, používání elektronické pošty či komunikace na sociálních sítích se stávají pro společenskou úspěšnost jedince čím dál tím důležitějšími. Efektivní využívání ICT se stává jednou z podstatných dovedností všech lidí. Očekávání, že digitální gramotnost

populace, především středního a staršího věku, by mohla být na stejné úrovni jako vývoj informačních technologií, je však nereálné. (2008, s. 143–144)

„Digitálně gramotní lidé mají být schopni jakýchkoliv činností s digitálními technologiemi, které využijí při řešení různých životních situací, ať už máme na mysli práci, učení, volný čas či další aspekty každodenního života.“ (Zounek et al., 2016, s. 31)

Ke zvýšení úrovně digitálních schopností české populace má přispět i strategický dokument Ministerstva práce a sociálních věcí ČR *Strategie digitální gramotnosti ČR na období 2015–2020* (online), jehož hlavním cílem je rozvoj optimálních nástrojů, které umožní přípravu nových pracovníků na vstup do zaměstnání a zároveň podporu současných zaměstnanců, kteří již změnám v informačních a komunikačních technologiích čelí. Jako zcela klíčový předpoklad rozvoje digitální gramotnosti uvádí strategie dostupný fyzický přístup k technologiím. Neméně důležitým aspektem je však i kompetenční dimenze zahrnující ovládání nástroje a práce s obsahem (tabulka č. 3). Další složku digitální strategie tvoří motivační dimenze (především vnímání možného přínosu z užívání technologie, např. možnost stálého kontaktu s blízkými osobami prostřednictvím sociálních sítí) a strategické využití (schopnost využít technologii ke zlepšení kvality života či postavení ve společnosti, např. rozšířený prostor při hledání zaměstnání).

Tabulka 3 Kompetenční dimenze rozvoje digitální gramotnosti

Ovládání nástroje	Operační dovednosti – např. obsluha hardware, znalost funkcí kláves, klávesových zkratk, spuštění příkazů v software
	Formální dovednosti – orientace v digitálním rozhraní – navigace v digitální struktuře (menu, hypertext)
Práce s obsahem	Informační dovednosti – vyhledávání, výběr a vyhodnocení digitálně zprostředkovaných informací
	Komunikační dovednosti – komunikace, interakce prostřednictvím digitální technologie – zodpovědné sdílení informací a dat
	Vytváření obsahu – např. tvorba multimediálního obsahu, tvorba textu, tvorba webové stránky

Zdroj: *Strategie digitální gramotnosti ČR na období 2015–2020*

Dnešní mládež vyrůstá v prostředí s takřka nekonečným přístupem k informacím, v němž je práce s digitálními technologiemi považována za zcela přirozenou součást života. Již v roce 2001 zavedl americký spisovatel, řečník a inovátor v oblasti vzdělávání Marc Prensky ve svém článku *Digital Natives, Digital Immigrants* v časopise

On the Horizon dva pojmy, které rozdělují populaci na dvě skupiny: digitální domorodce (digital natives) a digitální přistěhovalce (digital immigrants). Skupinu digitálních domorodců definuje jako generaci, která vyrostla obklopena moderními technologiemi jako jsou počítače, elektronické hračky, mobilní telefony, videohry, digitální hudební přehrávače, atd., a skupinu digitálních přistěhovalců jako generaci, která se s moderními technologiemi nenarodila, v určitém období svého života většinu aspektů moderních technologií přijala, ale vždy se s nimi bude muset vyrovnávat. (Prensky, online) Využívání zcela nových učebních metod a postupů a přesunutí části výuky do on-line prostředí, které je doporučeno *Strategií vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*, se tak jeví jako poměrně velká, i když zřejmě nezbytná výzva k proměně tradičně chápaného vztahu učitel–žák a vlastně celého vzdělávacího procesu a pedagogické komunikace.

J. Zounek rovněž výstižně popisuje rozdíly ve využití ICT mezi dalšími skupinami obyvatel. S rozvojem ICT se začaly projevovat rozdíly mezi těmi, kteří přístup k moderním technologiím nemají a mezi těmi, kteří ho mají. Tato „digitální propast“ může prohloubit dosavadní sociální rozdíly, které jsou již dnes vidět např. mezi městy a venkovem. „Je tedy zřejmé, že ti, kdo mají k dispozici odpovídající ICT infrastrukturu a umí pracovat s ICT, mají přístup ke zdrojům informací, vzdělávání a různým službám (nejen komerčním, ale i veřejné správy) – stávají se „informačně bohatými“ a mohou tak získávat výraznou výhodu oproti těm, kteří z různých důvodů přístup k prostředkům ICT a službám nemají. Vzniká tak skupina „informačně chudých“ či „znevýhodněných“. (2008, s. 149)

Otázkou k diskusi zůstává, zda zavádění moderních informačních a komunikačních technologií do společnosti celkovou kvalitu života zvyšuje nebo spíše snižuje.

3.5 eGovernment – komplex moderních nástrojů komunikace mezi státem a veřejností

Na předchozí kapitolu týkající se zavádění ICT technologií do všech oblastí lidské činnosti úzce navazuje problematika digitalizace veřejné správy, obecně definována jako eGovernment. Tento pojem je zkratkou anglického výrazu *Electronic Government*, což v překladu znamená „elektronická vláda“. Výrazem označujeme obecnou možnost komunikovat s orgány veřejné správy elektronicky, za využití moderních elektronických nástrojů, které nejsou vázány na místo ani čas. Výkon veřejné správy tak může být dostupnější, efektivnější a především levnější, protože elektronická komunikace šetří lidské i materiální zdroje.

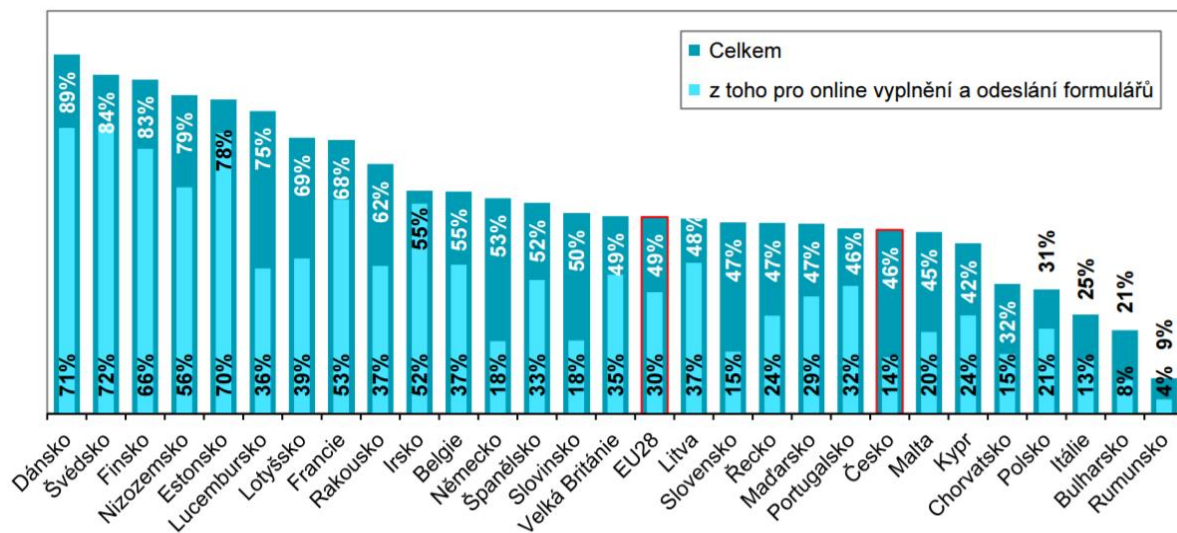
Základním dokumentem pro tvorbu digitální infrastruktury (informačních systémů a elektronických aplikací), jejíž prostřednictvím lze poskytovat efektivní on-line služby pro klienty i pro úředníky, je *Informační koncepce České republiky*, která je jedním z pilířů vládního programu digitalizace České republiky *Digitální Česko* a která byla přijata 3. října 2018.

Problematicke digitalizace veřejné správy však věnuje vláda pozornost dlouhodobě. Budování jednotlivých pilířů eGovernmentu probíhalo v programovém období 2007–2013 s využitím prostředků ze strukturálních fondů EU. Jako první vznikla síť pracovišť Czech Point (naplno spuštěna v roce 2008), poté následoval systém datových schránek (nástroj pro zaručenou elektronickou komunikaci se státem, který nahradil klasické posílání obálek s pruhem), systém základních registrů (systém základních aktuálně platných údajů o občanech, nemovitostech, právnických osobách a činnostech jednotlivých úřadů), Informační systém EIA (posuzování vlivů na životní prostředí) či Informační systém o veřejných zakázkách. Součástí informačních systémů veřejné správy jsou však i neveřejné systémy, jako např. editační systém občanských průkazů a cestovních dokladů, dopravní evidence, živnostenské správní činnosti, Centrální registr přestupků, Informační systém Krizkom, Registr hazardních her a loterií, Povodňový informační systém, Informační systém o platech a mnohé další. Přístupy k těmto aplikacím jsou ve větší míře ovládané prostřednictvím dalšího editačního systému, Seznamu orgánů veřejné moci. Většina z těchto systémů není sice přístupná veřejnosti, nicméně k jejich obsluze a editaci dat je obec danou legislativou povinna. V současné době se uvažuje i o elektronických občanských průkazech, elektronických volbách a mnohých dalších aktivitách; vznikají mobilní aplikace k řešení životních událostí občanů, atd. Toto vše klade velkou zátěž nejenom na stát, který musí budovat robustní a zabezpečenou infrastrukturu k přenosu těch nejcitlivějších osobních dat občanů či zaměstnanců obcí, ale i na samotné úředníky, resp. zaměstnance samospráv, kteří se musí naučit s novými systémy a aplikacemi pracovat.

Z materiálu publikovaného Českým statistickým úřadem vyplývá, že i když se podíl obyvatel využívajících ICT pro komunikaci s orgány veřejné správy každoročně zvyšuje, je Česká republika celkově zatím pod průměrem Evropské unie. Čeští občané zaostávají např. ve stahování formulářů či jejich on-line vyplňování, což je však způsobeno z větší míry tím, že orgány veřejné správy on-line formuláře na svých stránkách nenabízejí. Jako nejčastější důvod však občané ČR při průzkumu uvedli, že nevyplnili a neodeslali formulář úřadům proto, že žádný formulář vyplnit nepotřebovali. Odpověděla tak téměř

polovina osob (47 %). (Rozvoj informační společnosti v České republice a zemích EU, online)

Graf 3 Jednotlivci v zemích EU ve věku 16 až 74 let používající internet při jednání s veřejnou správou v roce 2017 (%)*



* podíl na celkovém počtu jednotlivců ve věku 16 až 74 let v dané zemi

Zdroj: Eurostat 2018

Ve své praxi jsem byla mnohokrát svědkem, že převážně starší úředníci nebyli schopni bariéru využívání ICT překonat a raději volili méně náročnou práci a v některých případech i výpověď z pracovního poměru. Především v počátcích nástupu systémů eGovernmentu nekladli zaměstnavatelé ve veřejné správě důraz na vzdělání v alespoň základní obsluze počítače či orientaci na internetu a nebyli ani ochotni své zaměstnance v této oblasti vzdělávat. I v dnešní době se stává zcela běžně, že u výběrového řízení nejsou u uchazečů o práci tyto dovednosti zkoumány a teprve po nástupu zaměstnance do pracovního poměru se ukáže, že není schopen všechny požadavky kladené na obsluhu aplikací eGovernmentu zvládnout.

Dne 1. března 2018 byl zahájen projekt Ministerstva vnitra ČR *Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a propagace aktivit v oblasti eGovernmentu*, který se zaměřuje na zvýšení efektivity výkonu správních agend prostřednictvím cíleného vzdělávání úředníků v této oblasti a má rovněž směřovat i k odstranění zábrán ve využívání elektronických nástrojů zejména u občanů v produktivním věku jakožto cílové skupiny s největším potenciálem využívání těchto služeb, a to s ohledem na škálu a množství jimi řešených životních situací. (Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, online) Vzdělávání v této oblasti nabízejí i některé komerční subjekty.

3.6 Vzdělávání zastupitelů

Jak bylo uvedeno již v úvodu bakalářské práce, obec netvoří jenom její zaměstnanci, ale i volení představitelé obce. Zastupitelstvo obce tvoří členové, jejichž počet a složení se může měnit v každém čtyřletém funkčním období. Zastupitelstvu obce je podle zákona o obcích vyhrazeno rozhodovat o nejdůležitějších záležitostech patřících do samostatné působnosti obce: hospodaření obce, nakládání s majetkem obce, vydávání právních předpisů, ale pro kvalitní činnost obce je nutné zvládat i procesní postupy v přenesené působnosti (výkon státní správy). Kvalitní řízení a fungování obce přispívá ke zvyšování důvěry občanů v činnost veřejné správy jako takové.

Vzdělávání členů zastupitelstev neupravuje žádná současná legislativa. Do funkce zastupitele jsou voleni lidé různých profesí a vzdělání a většina zastupitelů nemá právnické vzdělání. Proto si musí velmi rychle osvojit celou řadu znalostí a dovedností. Všechny složky obce a obecního úřadu (zaměstnanci úřadu, zastupitelé, další zainteresované osoby) musí, pokud chtějí obec vést kvalitně, postupovat jednotně a stanovených cílů musí dosahovat společně. P. Kuš pro časopis *Moderní obec* uvádí, že nedostatky se nejčastěji objevují v malých obcích I. typu, jejichž starostové bývají většinou neuvolnění a nedostatek času se u nich projevuje i neochotou vzdělávat se a přijímat nové poznatky, takže často postupují podle zastaralé legislativy nebo nemají dostatečné právní vědomí. (Kuš, online) Na základě vlastních zkušeností mohu potvrdit, že tento problém přetrvává každé volební období a že skutečně jen málo nově zvolených starostů či zastupitelů využije nabídky vzdělání pro zastupitele, které jsou poskytovány řadou akreditovaných vzdělávacích institucí, v domnění, že jsou se správou a řízením obce obeznámeni dostatečně.

Kvalitní nabídka uceleného a systematického vzdělávání zastupitelů ze strany státu však prozatím stále chybí. Lze zde zmínit nový vzdělávací program ministerstva vnitra *Zastupitel v kurzu*, který byl spuštěn v roce 2017 a který je orientován na zvyšování odbornosti a specializace volených představitelů územních samospráv v oblasti dotací, veřejných zakázek nebo rozpočtového hospodaření. Hlavním smyslem programu je seznámit zastupitele s kompetencemi v dané funkci, a to nejen se základními pravomocemi, ale i povinnostmi. (Zastupitel v kurzu, online) V letošním roce přibyl v rámci tohoto programu nový užitečný kurz, který se bude věnovat postavení obecních zastupitelů v systému veřejné správy. Ani příručka určená novým zastupitelům *Jsem zastupitel/ka* nemůže v žádném případě nahradit potřebu uceleného vzdělávacího programu, protože se věnuje základním tématům, jakými jsou například odpovědnost zastupitele, střet

zájmů nebo systém odměňování, a dále se zaměřuje na základy fungování správy obce. (Jsem zastupitel/ka, online)

Nedostatek programů zajišťovaných státem v tomto případě doplňuje Svaz měst a obcí, který od listopadu 2018 nabízí pro zastupitele v novém volebním období semináře *ESO – efektivní správa obcí*. Seminář je rozdělen do dvou vzdělávacích bloků a obsahuje kromě základních pravomocí a povinností také volitelná témata, jako jsou rozvoj obce, manažerské dovednosti či umění prezentace obce. (Vzdělávání zastupitelů, online)

Zastupitelé mohou samozřejmě využít i množství různých seminářů, které nabízejí akreditované vzdělávací instituce.

4 Nové trendy ve vzdělávání dospělých

Ve vzdělávání dospělých stále ještě převažuje přímá výuka zahrnující různé kurzy, semináře, přednášky či workshopy, ale postupně se do vzdělávání dospělých dostávají i jiné formy a metody a vznikají nové alternativní cesty a pokusy vzdělávat se moderně. T. Langer, český lektor, trenér a konzultant, shrnul v závěru roku 2018 v časopisu *Firemní vzdělávání* výsledky ankety mezi odborníky firemního vzdělávání týkající se převládajících trendů ve vzdělávání zaměstnanců v ČR a na Slovensku za rok 2018. Kromě dnes již běžného zapojení digitálních technologií do vzdělávání se do popředí dostávají nové vzdělávací aktivity, např. **gamifikace** (uplatňování herních prvků v neherním prostředí), **koučování** (proces sebeřízení a rozvoje jedince), **agilita** (schopnost rychlého přizpůsobení firemnímu prostředí a požadavkům zákazníků), či **peer learning** (učení se mezi kolegy navzájem). Pro rok 2019 očekávají firemní vzdělavatelé další novinky: nahrazování prezenčních kurzů novými technologiemi, např. **zapojení rozšířené reality (AR) a virtuální reality (VR)**. Jako druhou nejsilnější oblast zvolili firemní vzdělavatelé poněkud překvapivě orientaci na zaměstnance jako na člověka, která přináší další nové možnosti, jako např. „**on demand**“ **programy** (vzdělávání na vyžádání a podle skutečné potřeby konkrétního zaměstnance), **wellbeing** (stav osobní pohody) či **mindfulness** (program snižování stresu). (Langer, online)

Potrvá zcela jistě hodně dlouho, než některé ze jmenovaných moderních trendů vzdělávání zaměstnanců proniknou z komerční sféry až k zaměstnancům samospráv. Některé se možná dostanou časem do praxe těch největších úřadů, ale využití v malých obcích se zřejmě nedá očekávat vůbec. V praxi samospráv se můžeme kromě kurzů, seminářů či přednášek setkat nejčastěji s některou z forem e-learningu nebo vzděláváním prostřednictvím interních lektorů.

4.1 E-learning jako efektivní způsob neprezenčního vzdělávání

Nezbývá než souhlasit s J. Veteškou, že vzdělávání je pro nás díky počítačovým a mobilním technologiím čím dál víc na dosah ruky. Lehké a přenosné notebooky namísto stolních počítačů, tzv. chytré telefony (smartphony) namísto kabelových či elektronické čtečky namísto papírových knih se staly běžnou součástí našich životů. (2014, s. 260–261) Souběžně s překotným vývojem počítačové techniky se vyvíjí rovněž programové vybavení (software), datová úložiště se stávají běžně dostupná a informace jsou v nich stále aktuální, protože dochází k pravidelné synchronizaci dat. „V ideálním případě je možné i na zcela

opuštěném místě na zemi dostat se prostřednictvím ICT a internetu k neaktuálnějším informacím.“ (Veteška, tamtéž) Všechny tyto novinky a masové rozšíření internetu pochopitelně rozvinuly i nové trendy ve vzdělávání, a to nejenom v tom podnikovém.

Výraz *e-learning* je vymezen mnoha definicemi různých autorů a vzhledem k dynamickému vývoji ICT se jejich definice často liší. V *Pedagogickém slovníku* nalezneme termín e-learning v překladu tohoto anglického výrazu jako „elektronické učení/vzdělávání“, které označuje různé druhy učení podporované počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM. (Průcha et al. 2013, s. 57) Tuto fázi výuky však jiní autoři (např. J. Veteška 2014 nebo A. Barešová 2011) považují díky masivnímu rozšíření webových služeb za již překonanou. Navíc se podle A. Barešové nejedná o e-learning v čisté podobě, neboť způsob výuky prostřednictvím CD-ROM/DVD zcela postrádá interakci mezi vyučujícím a vyučovaným. (2011, s. 30) Rovněž F. Hroník rozděluje e-learning podle míry interaktivity: na distribuci hotových informací, na získávání informací a na spolupráci. (2007, s. 196)

Uplatnění e-learningu je široké a lze ho využít ve všech typech vzdělávacích aktivit. První e-learningové kurzy byly zaměřeny na výuku informačních a komunikačních technologií a teprve po rozšíření do dalších oborů dochází k diskuzi, „jak vlastně takovou výuku připravovat, řídit a hodnotit“. (Barešová 2011, s. 21) V každém případě se podle A. Barešové e-learning hodí pro rychlé předávání informací, umožňuje studentům zvolit si své tempo, dobu i rozsah studia. Ze strany poskytující vzdělávací instituce je oblíben zejména proto, že dokáže v jeden okamžik proškolit mnohem početnější skupinu vzdělávaných. Šetří tak čas, lidské zdroje, navíc ho lze snadno administrovat. (tamtéž, s. 43)

E-learning zahrnuje velké množství dílčích forem a metod. J. Veteška považuje za nejvíce využívané elektronické nástroje podnikového vzdělávání tzv. **webináře** a **videosemináře**, dále také **e-konference**, **microlearning** (rozdělení učiva na malé jednotky), **mikrokurzy**, či **m-learning** (vzdělávání prostřednictvím mobilních zařízení). (2014, s. 261–265)

Webinář se vyznačuje časově ohraničenou výukou s možností obousměrné komunikace mezi lektorem a vzdělávaným prostřednictvím internetu. Účastník se připojí přímo ze svého pracoviště a během výuky může s lektorem komunikovat pomocí hlasu, obrazu i písemně. Videoseminář se oproti webináři vyznačuje jednosměrnou komunikací, kdy informace proudí směrem od lektora k vyučovanému. Výuka nemusí probíhat on-line, tzn. uživatel se sám rozhodne, kdy videoseminář shlédne. M. Šerák a M. Dvořáková uvádějí

jako současné trendy v e-learningu např. **digitální knihovny**, **online simulace**, **knowledge sharing** (vzdělávání zaměřené na sdílení znalostí) nebo **t-learning** (vzdělávání prostřednictvím interaktivní digitální televize). (2009, s. 125–126) Tyto aktivity jsou však určeny spíše k informálnímu učení a rovněž postrádají interakci s lektorem.

V dnešním digitálním světě existuje řada „hotových“ e-learningových kurzů, do kterých se lze přihlásit, či množství aplikací na tvorbu vlastních elektronických nástrojů vhodných k přípravě kurzu pro zaměstnance; případně se lze svěřit odborným firmám, které se implementací elektronického vzdělávání do firmy či podniku zabývají. Jejich nabídka většinou zahrnuje komplexní přístup k zavedení e-learningu do firemního vzdělávání, od vypracování plánu implementace přes tvorbu e-learningových kurzů, vyškolení obsluhy a poskytování podpory. E-learning je tak zasazen do prostředí firmy, do procesů a situací, které zaměstnanci znají. F. Hroník doporučuje pro e-learningové vzdělávání takové kurzy, které pokryjí převážnou část populace firmy, např. školení ze zákona, proces adaptace pracovníků či jejich hodnocení, produktová školení nebo zjišťování zpětné vazby. (2007, s. 198)

Jako všechny formy a metody vzdělávání ani e-learning není jedinou cestou, jak zajistit svým zaměstnancům vzdělání. A. Barešová upozorňuje na několik bariér, se kterými je třeba při využití e-learningu počítat. Vzdělávání musí mít stálý přístup k určitému hardwaru i softwaru a výukové programy nemusí být s používaným vybavením vždy kompatibilní. Pro některé typy vzdělávání je nutné zachovat lidský faktor a vyučování prostřednictvím e-learningu není vhodné. Jedná se zejména o nácviky komunikačních dovedností, verbálních i neverbálních, či předávání praktických (manuálních) znalostí. (2011, s. 44–47) V těchto případech však A. Barešová nabízí možnost nastudovat si prostřednictvím e-learningu vstupní (teoretické) informace ke školení a poté se věnovat s lektorem pouze praktické části; využít tzv. **blended learning** (kombinace e-learningu a prezenčních forem studia). (2011, s. 56–58) Blended learning označuje jako nejnovější trend, který je pro zaměstnance přínosem, i F. Hroník, protože „účastníci přece jen upřednostňují osobní setkání a nechtějí trávit hodiny u obrazovky“. (2007, s. 194)

J. Kočová však zmiňuje v souvislosti s e-learningovými kurzy i otázku etiky: etická pravidla komunikace na dálku, soukromí studentů či problematiku autorských práv při používání programů (2014, s. 310–311) a M. Šerák a M. Dvořáková se zamýšlejí i nad dalšími nedostatky elektronické komunikace, kterým se při e-learningovém vzdělávání rovněž nemůžeme vyhnout, jako je např. absence neverbálních projevů či domnělá

anonymita kyberprostoru, s níž mohou být spojeny nežádoucí projevy chování. (2009, s. 126)

4.2 Interní lektorství

Další oblast, která pomáhá mimo jiné rozvíjet i firemní komunikaci, představuje vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím vlastních školitelů – lektorů. Lektor vzdělává dospělé v kurzech, školeních a dalších vzdělávacích akcích a zaměřuje se především na předávání znalostí a dovedností. „Tradiční přístup se opírá o lektora, který je v roli experta a předává poznatky a své zkušenosti. Účastníci přebírají informace a osvojují si je podle postupů a pravidel lektora“. (Mužík, 2011, s. 228)

K tomu, aby byl lektor schopen vykonávat svou činnost efektivně, musí disponovat určitými kompetencemi. M. Dvořáková a T. Langer označují čtyři typy kompetencí, které u dobrého lektora musí být v rovnováze:

- **odborné kompetence** – lektor musí být ve svém oboru odborníkem s přesahem do jiných příbuzných oborů; musí se pravidelně vzdělávat, aby disponoval vždy aktuálními vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi z vlastního oboru;
- **metodické (andragogické/didaktické) kompetence** – lektor musí mít znalosti z oblasti vzdělávání dospělých, aby mohl dosáhnout cíle vzdělávání co nejefektivněji; to předpokládá znalost strategií vzdělávání, didaktických postupů a efektivní používání forem, metod a prostředků výuky, ale také schopnost získávat zpětnou vazbu na svůj výkon;
- **rétorické a komunikační kompetence** – v oblasti verbální i neverbální komunikace; lektor musí umět zvládat řešit problémy a náročné komunikační situace;
- **osobnostní kompetence** – lektor musí být takovou osobností, aby dokázal lidi zaujmout, musí projevovat zájem o studenty, mít schopnost empatie, smysl pro spravedlnost a musí svým přístupem působit na studenty pozitivně. (2012, s. 5–6)

Nedostatek jediné z kompetencí či její nevyváženost vůči ostatním má za následek nevyrovnaný výkon lektora a kolísavou úroveň vzdělávacích aktivit.

V každé firmě můžeme nalézt lidi, kteří jsou odborníky ve své oblasti a zároveň jsou schopni vyučovat ostatní. Zaměstnanec organizace (firmy), který se na plný nebo částečný úvazek zabývá vzdělávacími aktivitami na pracovištích v rámci organizace, je *interním lektorem*. J. Mužík vymezuje takové lektory jako manažery a specialisty, kteří „vzdělávací činnost provádějí jako součást své profesní náplně nebo vedle ní“ a jejich zaměstnavatel jim zajišťuje další odborný rozvoj a všestrannou podporu. (2011, s. 220) Avšak i interní

lektori musí disponovat všemi výše uvedenými kompetencemi, přičemž jejich osobnostní potenciál by možná měl být na ještě vyšší úrovni než u lektorů externích, neboť interní lektori se pohybují v organizaci každodenně a musí – aby mohli být považováni za důvěryhodné k předávání svých zkušeností a dovedností – i mimo čas vzdělávacích aktivit dodržovat a naplňovat hodnoty deklarované zaměstnavatelem.

V rámci veřejné správy bývá vzdělávání prostřednictvím vlastních zaměstnanců zaměřeno především na základní/vstupní školení zaměstnanců, tj. seznámení s firemní kulturou, zákony, předpisy a interními normami a s interním informačním systémem. Využití interních lektorů při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců v organizaci přináší celou řadu výhod, na druhé straně však i určitá rizika (viz tabulka č. 4), se kterými je třeba počítat.

Tabulka 4 Výhody a nevýhody interního lektorství

Výhody interního lektorství	Nevýhody interního lektorství
– finanční výhodnost	– absence nových myšlenek, přijímání informací, které nevyžadují změnu
– přímá vazba na firemní strategii	– riziko, že lektor neovládá techniky výuky dospělých
– přizpůsobení obsahu vzdělávacích aktivit skutečným vzdělávacím potřebám	– nelze získat certifikát uznatelný i mimo organizaci
– sdílení unikátních znalostí lektorů s ostatními zaměstnanci	– ovlivnění přístupu lektora ke kolegům plynoucí ze vztahů na pracovišti
– stálá zpětná vazba	
– posilování interpersonální komunikace	

Zdroj: Palán et al. 2007; Janišová, Křivánek 2013 (vlastní zpracování)

Fakt, že díky využití interních lektorů lze náklady na vzdělávání snížit, potvrzuje i Statutární město Hradec Králové. Tomu se díky projektu *Vzdělávání a kvalifikační rozvoj zaměstnanců zařazených do Magistrátu města Hradec Králové* uskutečněnému v letech 2010–2012 podařilo v posledním roce projektu ušetřit čtvrt milionu korun, které by jinak musely být vydány externím lektorům. (Cena za unikátní projekt v oblasti lidských zdrojů, online). Projekt byl za svou jedinečnost oceněn v roce 2012 odbornou porotou soutěže HREA – Excellence Award pořádané společností People Management Forum, která sdružuje významné firmy i instituce státní a veřejné správy. Je však pochopitelné, že využití interních lektorů je možné pouze v institucích s větším počtem zaměstnanců.

5 Výzkumné šetření

5.1 Koncepce výzkumného šetření

V průběhu pracovní kariéry jsem měla možnost pozorovat rozdíly v odborné erudici jednotlivých zaměstnanců nejen z jednoho úřadu, ale především mezi úřady různých velikostí. Určitý rozdíl mezi zaměstnancem, který je úzce profilován ve svém oboru a jinou práci nevykonává, a zaměstnancem, který stejnou činnost vykonává pouze okrajově, samozřejmě existovat musí, avšak v praxi jsem měla možnost pozorovat, že zaměstnanci malých územních samosprávných celků neměli ani částečnou znalost odborné problematiky, ICT či dovedností sociální komunikace (především při komunikaci s klienty). Pokládala jsem si tedy často otázky, co je příčinou tohoto stavu: zda jsou mezi zaměstnanci různých úřadů tak velké rozdíly v četnosti vzdělávacích aktivit, zda sami zaměstnanci cítí potřebu vzdělávat se a vyhledávají vzdělávací příležitosti podle svých potřeb, zda jsou vzdělávání také v komunikačních dovednostech či zda je snad příčinou tohoto stavu stát, který klade na zaměstnance malých obcí nepřiměřené nároky. Výzkumné šetření k bakalářské práci jsem se tedy rozhodla zaměřit na získání alespoň některých odpovědí na tyto otázky.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zmapovat současnou úroveň vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků v oblastech vzdělávání uvedených v teoretické části této bakalářské práce, porovnat rozdíl v četnosti vzdělávání mezi zaměstnanci velkých územních samosprávných celků (magistrátů) a malých obcí a zjistit, zda sami zaměstnanci územních samosprávných celků pocítují potřebu vzdělávat se.

Stanovení výzkumných otázek

V souvislosti se stanoveným cílem práce byly zformulovány tři hlavní výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Vzdělávají se zaměstnanci velkého územního samosprávného celku častěji než zaměstnanci malé obce?

Výzkumná otázka č. 2: Cítí sami zaměstnanci územních samosprávných celků potřebu vzdělávat se, i když délka jejich zaměstnání v samosprávě přesáhla již 6 let?

Výzkumná otázka č. 3: Zúčastňují se zaměstnanci samosprávných celků vzdělávání zaměřeného na komunikační dovednosti?

Formulace hypotéz a jejich zdůvodnění

Hypotézou se rozumí „pokusné, předběžné, prozatímní odpovědi na položené otázky (problémy)“. Jedná se o podmíněný výrok o vztahu mezi dvěma a více proměnnými. (Chráska 2006, s. 11) Ke každé výzkumné otázce tak byla stanovena hypotéza jako předběžná odpověď a ta byla následně prostřednictvím dotazníkového šetření ověřována.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci velkého územního samosprávného celku (magistrátu) se vzdělávají častěji než zaměstnanci malé obce. Tato hypotéza byla stanovena na základě domněnky podpořené osobní zkušeností, že program vzdělávání zaměstnanců magistrátu je řízen personálním oddělením či obdobnou pozicí a zaměstnanci jsou tak více sledováni ve svých aktivitách a dostávají ke vzdělávání více prostoru. Hypotéza bude potvrzena, pokud součet absolvovaných vzdělávacích akcí (potvrzených výstupem v podobě osvědčení či jiného závěrečného dokumentu) určitého počtu zaměstnanců magistrátů a stejného počtu zaměstnanců malých obcí bude za sledované období vyšší alespoň o jednu třetinu (33,3 %).

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci cítí potřebu vzdělávat se i v případě, že jsou v samosprávě zaměstnáni již 6 let a déle. Vzdělávání ve firmách je součástí dalšího odborného vzdělávání zaměstnance a jeho účelem je získání znalostí a dovedností uplatnitelných jak v zaměstnání, tak na trhu práce. Ze závěrů národního výstupu mezinárodního šetření Continuing Vocational Training Survey 2015 (CVTS 5) zveřejněných v publikaci *Vzdělávání zaměstnaných osob – 2015* vyplývá, že více než 58 % firem neposkytlo v roce 2015 zaměstnancům další vzdělávání, protože se domnívá, že stávající kvalifikace či účast na vzdělávání jsou pro potřeby podniku dostatečné. (Vzdělávání zaměstnaných osob 2015, online) Domnívám se však, že sami zaměstnanci (bez ohledu na odvětví, ve kterém pracují) chápou nutnost vzdělávat se průběžně a že potřebu vzdělávat se pociťují i zaměstnanci samospráv, a to i v případě, že pracují v samosprávě déle jak 6 let. Hypotéza bude potvrzena, pokud více jak dvě třetiny respondentů (66,6 %) s uvedenou dobou zaměstnání v samosprávě 6 let a déle v odpovědi na otázku uvede, že potřebu vzdělávat se pociťují jako „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“.

Hypotéza č. 3: Ve sledovaném období se vzdělávání zaměřeného na komunikační dovednosti zúčastnila méně než jedna třetina zaměstnanců samospráv. Tato hypotéza vychází z předpokladu podpořené osobní zkušeností, že oblast komunikačních dovedností je opomíjena jak personalisty ve větších samosprávných celcích, tak i samotnými zaměstnanci všech úrovní samosprávných celků. Hypotéza bude potvrzena, pokud méně

jak jedna třetina respondentů (33,3 %) v odpovědi na otázku uvede, že za sledované období neabsolvovali žádnou vzdělávací aktivitu v oblasti komunikačních dovedností.

Volba výzkumné metody a nástroje sběru dat

„Výzkumná metoda je souhrnný název pro soubor postupů, pomocí kterých se získávají data v terénu.“ (Gavora et al., online) Vzhledem k tomu, že předměty zkoumání jsou svým způsobem měřitelné a dají se třídit a uspořádat, se jako nejvhodnější výzkumný nástroj jevil kvantitativní výzkum a jako nejvhodnější nástroj sběru dat standardizovaný dotazník. Nároky na čas, organizaci a finance jsou u dotazníku poměrně nízké, obzvláště v dnešní době vyspělých komunikačních technologií. Dotazník navíc umožňuje oslovit větší počet respondentů ve stejném období a rovněž jeho vyhodnocení je jednodušší. Pro tuto bakalářskou práci byl připraven jednotný dotazník o celkem 14 otázkách, který byl rozdělen na dvě základní části: získání informací o respondentovi a jeho pracovním zařazení (otázky č. 1 – 7) a získání informací o úrovni jeho vzdělávacích potřeb (otázky č. 8 – 14). Většinu otázek tvořily otázky uzavřené, respondenti však měli možnost zvolit i více odpovědí na jednu otázku či doplnit vlastní odpověď v několika polouzavřených otázkách.

Cílová skupina

Cílový, resp. výzkumný soubor nebo výzkumná skupina tvoří množinu objektů, kterých se zkoumání týká a na které se mají jeho výsledky vztáhnout. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců územních samosprávných celků byl stanoven stratifikovaný výběrový soubor. Výběr do takového výzkumného souboru spočívá v tom, že respondenti jsou vybráni náhodně, avšak podle předem stanoveného podstatného znaku (či více znaků). (Gavora et al., online) Pro účely mé bakalářské práce, tj. komparace úrovně vzdělávání mezi velkými a malými samosprávnými celky, byla jako podstatný znak výběrového souboru zvolena velikost územního samosprávného celku, ve kterém je respondent zaměstnán.

5.2 Realizace výzkumného šetření

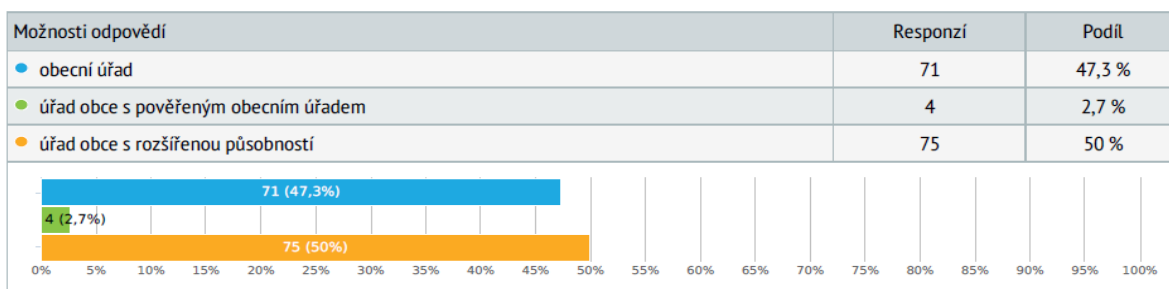
Pro tvorbu dotazníku jsem využila elektronický nástroj Survio, který umožňuje anonymní sběr odpovědí a jejich vyhodnocení přímo na internetu. Dotazník byl distribuován prostřednictvím emailové žádosti, která obsahovala přímý vstup do dotazníku, celkem 270 zaměstnancům magistrátů měst Hradec Králové, Pardubice, Kladno a Ústí nad Labem

a zaměstnancům malých obcí do 1000 obyvatel v Královéhradeckém a Středočeském kraji. Dotazníky byly přístupné na internetu po dobu 43 dní (21.1.2019 – 4.3.2019).

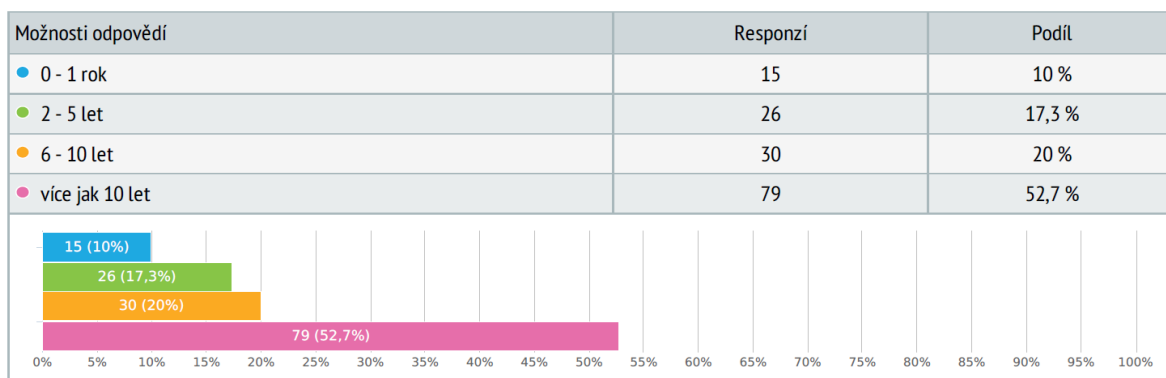
Součástí zasílaného emailu byl pozdrav a prosba o vyplnění dotazníku na příslušné webové stránce. Po spuštění samotného dotazníku se respondentům zobrazily úvodní informace obsahující pozdrav, jméno a příjmení dotazujícího, prosba o spolupráci při vyplnění dotazníku, důvod a účel dotazování. V dalších krocích se postupně zobrazovaly jednotlivé otázky, jejichž přesný výčet je (v pořadí, v jakém byly umístěny v dotazníku) přílohou této bakalářské práce. Prezentace odpovědí prostřednictvím tabulek a grafů je uvedena v následující podkapitole.

Z důvodu zachování anonymity respondentů nebyla požadována informace o místě výkonu jejich práce. Vstup do dotazníku byl zaznamenán v celkem 176 případech. Do výběrového souboru bylo zařazeno 150 respondentů, kteří dotazník dokončili. Odpovědi z nedokončených 26 dotazníků nebyly do konečných výsledků zahrnuty. Na dotazník tak reagovalo celkem 65 % dotazovaných, přičemž celkovou návratnost dotazníku výrazně snížil přístup respondentů z malých obcí. Zde dotazník dokončilo pouze 75 zaměstnanců z celkem 181 obeslaných obcí. Naopak dobrou návratnost (84 %) jsem zaznamenala u zaměstnanců magistrátů; z celkem 89 rozeslaných dotazníků bylo do dalšího zpracování zahrnuto 75 odpovědí.

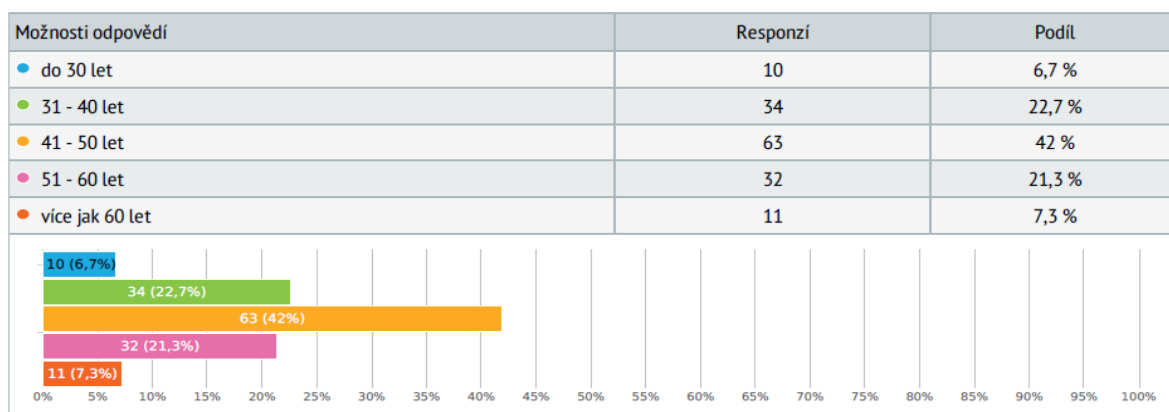
S ohledem na cíl bakalářské práce, kterou byla komparace úrovně vzdělávání mezi velkými a malými samosprávnými celky (s akcentem na vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností), bylo rozesílání dotazníku manuálně usměřňováno k získání stejného poměru respondentů z velkých a malých samosprávných celků, aby bylo možné porovnání provést. Z tohoto důvodu byl sběr odpovědí časově náročný. Do výsledků šetření bylo tedy zahrnuto celkem 75 odpovědí respondentů z magistrátů jako zástupců obcí s rozšířenou působností a 75 respondentů z malých obcí zahrnujících 71 respondentů obcí I. typu a 4 respondenty obcí s pověřeným obecním úřadem (graf č. 4). Bližší informace o rozdělení obcí na typy lze nalézt v kapitole 1.2 této bakalářské práce.

Graf 4 Celkový počet respondentů*Zdroj: vlastní zpracování*

Dalším identifikačním znakem byla délka zaměstnání respondentů v samosprávě. Více jak polovina z celkového počtu respondentů je zaměstnána v samosprávě déle jak 10 let (52,7 %), následuje 20 % respondentů s délkou zaměstnání mezi 6–10 lety, poté respondenti zaměstnaní 2–5 let (17,3 %) a méně než 1 rok je v samosprávě zaměstnáno pouze 10 % respondentů (graf č. 5).

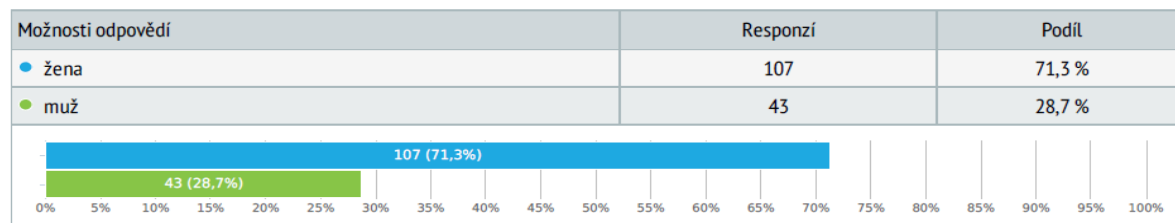
Graf 5 Délka zaměstnání v samosprávě*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro správnou interpretaci výzkumného šetření byl dále zjišťován věk respondentů. Z grafu č. 6 je patrné, že z celkového počtu 150 respondentů mají nejpočetnější zastoupení zaměstnanci ve věku 41–50 let (42 %), následují zaměstnanci ve věku 31–40 let (22,7 %), zaměstnanci ve věku 51–60 let (21,3 %), zaměstnanci starší 60 let (7,3 %) a mladší 30 let (6,7 %).

Graf 6 Věkové složení respondentů*Zdroj: vlastní zpracování*

Porovnáme-li věkové složení respondentů s celostátní statistikou uveřejněnou ve výroční zprávě o stavu veřejné správy v ČR *Veřejná správa v České republice v roce 2017* (s. 45), lze zpozorovat mírnou odchylku mezi zaměstnanci ve věku 41–50 let a 51–60 let (publikace celostátně uvádí 30,35 % a 31,59 %), avšak konečný součet těchto dvou nejpočetnějších věkových skupin je téměř shodný (63,3 % respondentů oproti 61,94 % uváděným v publikaci). Takové věkové složení zaměstnanců samospráv musí mít samozřejmě zásadní vliv jak na schopnosti a dovednosti zaměstnanců, tak i na jejich vzdělávací potřeby.

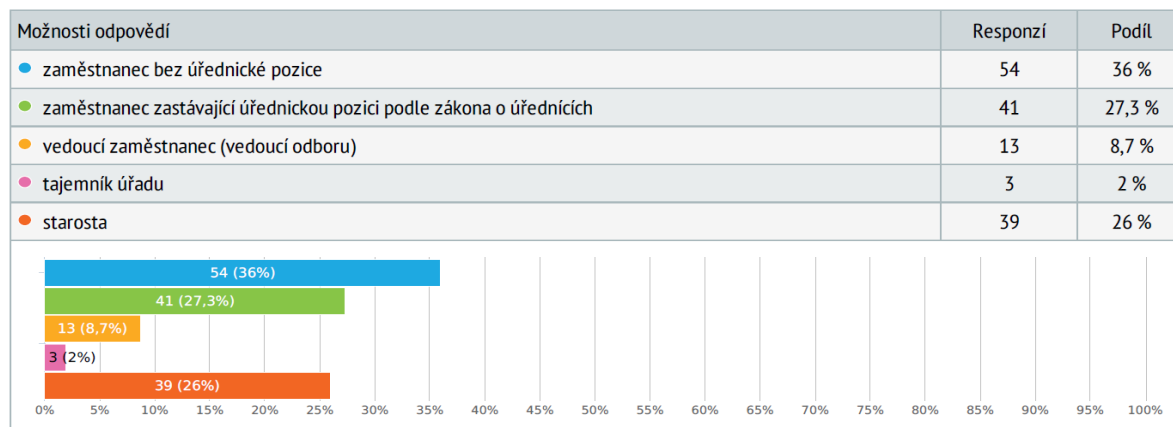
Pohlaví respondentů může rovněž výsledky výzkumu ovlivňovat, např. může mít vliv na ochotu dále se vzdělávat. V celkovém počtu 150 respondentů bylo 71,3 % žen a 28,7 % mužů, což přibližně odpovídá celkové statistice v ČR, která uvádí mezi 98538 zaměstnanci veřejné správy poměr 65,25 % žen a 34,75 % mužů. (*Veřejná správa v České republice v roce 2017*, s. 45).

Graf 7 Skladba respondentů podle pohlaví*Zdroj: vlastní zpracování*

Další proměnnou, která může výsledky výzkumu určitým způsobem ovlivňovat, je pracovní zařazení respondentů. Personální politika obce či zařazení zaměstnanců v různých pracovních pozicích ovlivňují i výběr vzdělávacích aktivit. Výzkumu

se zúčastnilo 54 zaměstnanců bez úřednické pozice (36 %), 41 zaměstnanců zastávajících úřednickou pozici (27,3 %), 39 starostů malých obcí (26 %) a 16 zaměstnanců ve vedoucích funkcích (10,7 %) (graf č. 8).

Graf 8 Skladba respondentů podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

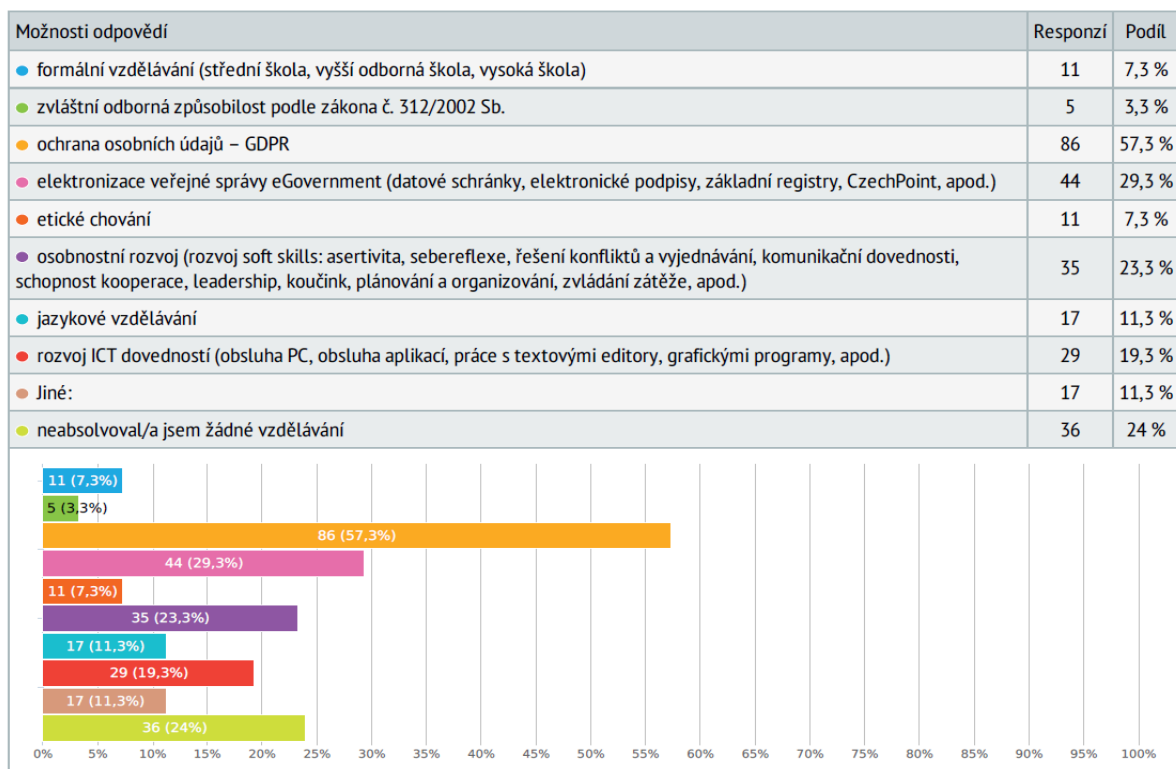
5.3 Výsledky a interpretace výzkumného šetření

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci velkého územního samosprávného celku (magistrátu) se vzdělávají častěji než zaměstnanci malé obce.

K ověření této hypotézy byly použity otázky č. 8 a 10. V otázce č. 8 byli respondenti vyzváni, aby označili ty z předvyplněných kategorií aktivit, kterých se v uplynulých 12 měsících zúčastnili. V této otázce mohli zvolit více odpovědí a měli možnost doplnit i vlastní druh vzdělávací aktivity. V otázce č. 10 poté respondenti uvedli, z kolika vzdělávacích aktivit obdrželi osvědčení či jiný závěrečný dokument (závěrečný výstup).

Z výzkumu vyplynulo, že z celkového počtu 150 respondentů neabsolvovalo žádnou vzdělávací akci 36 respondentů. 114 respondentů označilo celkem 255 vzdělávacích aktivit v různých kategoriích s celkem 268 závěrečnými výstupy. Jako nejčastější typ vzdělávací aktivity uvedli respondenti vzdělávání v oblasti ochrany osobních údajů GDPR (57,3 %), následovalo vzdělávání v oblasti eGovernmentu (29,3 %) a vzdělávání zahrnující osobnostní rozvoj (23,3 %). Vysoký podíl vzdělávání v oblasti ochrany osobních údajů GDPR byl vyvolán zejména účinností nového nařízení Evropské unie o osobních údajích (květen 2018), které vyvolalo potřebu plošného proškolení většiny zaměstnanců samospráv. Mezi jiné aktivity zařadili respondenti především další odborné vzdělávání (veřejné zakázky, rozpočty), ve dvou případech vzdělávání pro zastupitele (graf č. 9).

Graf 9 Účast na vzdělávání v uplynulých 12 měsících podle kategorií vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

Je zajímavým zjištěním, že z celkového součtu všech kategorií vzdělávacích akcí (255 responzí) obdrželi respondenti 268 závěrečných výstupů, což musí znamenat, že někteří respondenti absolvovali stejné kategorie vzdělávacích aktivit za posledních 12 měsíců vícekrát. Lze navíc předpokládat, že vzdělávání prostřednictvím interních lektorů není zakončeno žádným závěrečným výstupem. Z šetření však vyplývá, že z celkového počtu 150 respondentů absolvovalo vzdělávání prostřednictvím interního lektora pouze 26 respondentů (doplňující otázka č. 14). V drtivé většině to byli zaměstnanci magistrátů, malé obce nemají pochopitelně personální kapacity a ani potřebu vlastního lektora zaměstnávat. Celkem 39 respondentů uvedlo, že absolvovali vzdělávání prostřednictvím e-learningu, ze kterého rovněž nemuseli (ale mohli) závěrečný výstup obdržet.

Podarilo se prokázat, že ženy se zúčastňovaly vzdělávání mnohem častěji než muži. Z celkového počtu 107 žen se vzdělávání účastnilo 87 žen, což činí 81,3 %, z celkového počtu 43 mužů se vzdělávání zúčastnilo 27 mužů, což činí 62,8 % (tabulka č. 5).

Tabulka 5 Podíl mužů a žen na vzdělávání v uplynulých 12 měsících

	Celkový počet respondentů	Responzí	Podíl
ženy	107	87	81,3 %
muži	43	27	62,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

K ověření hypotézy č. 1 byl použit matematický rozdíl v počtu výstupů v podobě osvědčení (či jiného závěrečného dokumentu) mezi zaměstnanci magistrátů a malých obcí za sledované období. Z výzkumu vyplynulo, že ve sledovaném období obdrželo 75 respondentů z magistrátů celkem 152 závěrečných výstupů (56,7 %) a 75 respondentů z malých obcí celkem 116 závěrečných výstupů (43,3 %) ze vzdělávacích akcí, což činí rozdíl 13,5 % (tabulka č. 6).

Tabulka 6 Četnost vzdělávacích aktivit v uplynulých 12 měsících podle typů obcí

Velikost samosprávného celku	Počet respondentů	Responzí	Podíl
obec	71	109	40,7 %
obec s pověřeným obecním úřadem	4	7	2,6 %
obec s rozšířenou působností (magistrát)	75	152	56,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Podmínkou pro potvrzení hypotézy byl rozdíl 33,3 % mezi součtem vzdělávacích aktivit (resp. závěrečných výstupů) zaměstnanců obou velikostí samosprávných celků. Z výzkumu však vyplynul rozdíl 13,4 %. Tato **hypotéza č. 1 tak potvrzena nebyla**; zaměstnanci malých obcí se sice vzdělávají méně než zaměstnanci magistrátů, ale rozdíl v četnosti vzdělávacích aktivit činí pouze 13,4 %.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci cítí potřebu vzdělávat se i v případě, že jsou v samosprávě zaměstnání již 6 let a déle.

K ověření této hypotézy jsem použila otázky č. 4 a 12. Z doplňující otázky (č. 13) poté vyplynulo, v jakých kategoriích by se zaměstnanci chtěli případně dále vzdělávat.

Z grafu č. 5 vyplývá, že z celkového počtu 150 respondentů pracuje ve veřejné správě 6 let a déle 109 respondentů, což tvoří 72,7 % z celkového počtu respondentů. A z tohoto počtu dokonce více jak dvě třetiny respondentů pracují v samosprávě déle jak 10 let.

Z počtu 109 zaměstnanců, kteří pracují v samosprávě 6 let a déle, bylo 59 respondentů z magistrátů a 50 respondentů z malých obcí.

Na otázku č. 12, zda zaměstnanci cítí potřebu vzdělávat se i přesto, že jsou zaměstnání v samosprávě 6 let a více – a je tedy předpoklad, že potřebné vzdělání pro výkon svého

povolání již získali – odpověděli zaměstnanci následujícím způsobem (tabulka č. 7): 92 zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“ (84,4 %), pouze 17 zaměstnanců nemá o další vzdělávání zájem a odpovědělo „spíše ne“ (15,6 %).

Tabulka 7 Zájem respondentů, kteří jsou zaměstnáni v samosprávě 6 let a více, o další vzdělávání

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
rozhodně ano	36	33 %
spíše ano	56	51,4 %
spíše ne	17	15,6 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ze 17 zaměstnanců, kteří necítí potřebu dalšího vzdělávání, je celkem 11 zaměstnanců ve věku 51 a více let.

Mezi 92 zaměstnanci, kteří mají potřebu dále se vzdělávat, je 71 žen a 21 mužů. Z celkového počtu 107 žen cítí potřebu dále se vzdělávat 71 žen (66,3 %) a z celkového počtu 43 mužů cítí potřebu vzdělávat se 21 mužů (48,8 %) (tabulka č. 8). Tento výsledek koresponduje se získanými výsledky již absolvovaného vzdělávání, kdy je procentuální rozdíl mezi vzdělávacími potřebami mužů a žen přibližně stejný.

Tabulka 8 Podíl mužů a žen na potřebách dalšího vzdělávání

	Celkový počet respondentů	Responzí	Podíl
ženy	107	71	66,3 %
muži	43	21	48,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

V odpovědích na otázku č. 13 uvedli zaměstnanci pestrou škálu aktivit, ve kterých cítí potřebu dále se vzdělávat. Měli možnost zvolit více kategorií a také možnost doplnit vlastní druh vzdělávací aktivity. Součet všech požadovaných vzdělávacích aktivit činil u 92 respondentů celkem 163 aktivit. Znamená to, že téměř každý zaměstnanec označil dvě kategorie vzdělávacích aktivit (průměr činí 1,78 na osobu). Z 92 zaměstnanců – a to i přesto, že 88 z nich v jiné otázce uvedlo, že svoje dosavadní vzdělání považují za rozhodně nebo spíše dostačující – by plných 42,4 % zaměstnanců uvítalo vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj a shodně i na jazykové vzdělávání a rovněž je patrná potřeba rozvoje ICT dovedností, které společně s potřebou orientace v projektu elektronizace veřejné správy eGovernment tvoří 45,6 %. V kategorii „jiné“ převládla potřeba dalšího odborného rozvoje respondentů (tabulka č. 9).

Tabulka 9 Potřeba dalšího vzdělávání zaměstnanců samospráv zaměstnaných 6 let a více

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
zvláštní odborná způsobilost podle zákona č. 312/2002 Sb.	9	9,8 %
ochrana osobních údajů – GDPR	14	15,2 %
elektronizace veřejné správy eGovernment (datové schránky, elektronické podpisy, základní registry, Czech Point, apod.)	24	26,1 %*)
etické chování	4	4,3 %
osobnostní rozvoj (rozvoj soft skills: asertivita, sebereflexe, řešení konfliktů a vyjednávání, komunikační dovednosti, schopnost kooperace, leadership, koučink, plánování a organizování, zvládání zátěže, apod.)	39	42,4 %
jazykové vzdělávání	39	42,4 %
rozvoj ICT dovedností (obsluha PC, obsluha aplikací, práce s textovými editory, grafickými programy, apod.)	29	31,5 %*)
Jiné	5	5,4 %

*) 11 respondentů uvedlo obě kategorie, výsledný procentuální podíl obou kategorií tvoří tedy 45,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Potřebu jazykového vzdělávání uvádějí v drtivé většině zaměstnanci starší 41 let. Mezi 39 respondenty, kteří jsou zaměstnáni v samosprávě 6 let a déle a označili potřebu dalšího jazykového vzdělávání, bylo 29 respondentů starších 41 let. Jazykovému vzdělávání je blíže věnována kapitola 3.3 teoretické části této bakalářské práce.

Nedostatek dovedností starších zaměstnanců v oblasti informačních a komunikačních technologií, kterému se věnuji v kapitole 3.4 a 3.5, se rovněž projevuje zvýšeným zájmem o toto vzdělávání. Celkem 53 respondentů, kteří jsou v samosprávě zaměstnáni 6 let a déle, uvedlo potřebu vzdělávání v oblasti ICT nebo v rámci elektronizace veřejné správy, z toho 11 respondentů uvádí potřebu v obou oblastech (45,6 %).

Poměrně velký počet respondentů (42,4 %) však uvedlo v dotazníku i potřebu osobnostního rozvoje. Ten kromě jiných dovedností (plánování a organizování času, zvládání zátěže, schopnost sebereflexe, aj.) zahrnuje i dovednost efektivní komunikace. Četnosti vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností je věnována samostatná hypotéza.

Všechny výše uvedené vzdělávací potřeby jsou víceméně dobrovolné, mají sloužit ke zvyšování kompetencí každého jednotlivce a mohou být využity i při změně zaměstnání respondenta. V rámci samosprávy se však vyskytuje i zákonný požadavek na vzdělání zvláštní odborné způsobilosti. Tu potřebuje každý zaměstnanec zařazený na pozici úředníka a vykonávající správní činnosti. Z šetření vyplynulo, že zkoušku zvláštní odborné způsobilosti nemá z celkového počtu 41 zaměstnanců zastávajících úřednickou pozici celkem 12 respondentů, což činí 29,2 %. Z těchto zaměstnanců je v samosprávě více jak 6 let zaměstnáno 6 respondentů. Všichni tyto respondenti považují své vzdělání za rozhodně nebo spíše dostatečné, ale kromě jednoho respondenta (věková kategorie

51–60 let) cítí potřebu i nadále se vzdělávat. Pouze 2 respondenti však uvedli, že cítí potřebu doplnit si zkoušku zvláštní odborné způsobilosti.

Z výsledků výzkumu lze dovodit, že naprostá většina (84,4 %) zaměstnanců samospráv, jejichž délka zaměstnání přesáhla 6 let, cítí potřebu se i nadále vzdělávat v různých typech vzdělávacích aktivit, **což hypotézu č. 2 potvrzuje.**

Hypotéza č. 3: Ve sledovaném období se vzdělávání zaměřeného na komunikační dovednosti zúčastnila méně než jedna třetina zaměstnanců samospráv.

Účast zaměstnanců samospráv na vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností jsem zjišťovala prostřednictvím otázek č. 8 a 9, v nichž respondenti odpovídali na otázky týkající se vzdělávání v uplynulých 12 měsících.

Z účasti na vzdělávání uvedeném v grafu č. 9 vyplývá, že z celkem 150 respondentů se vzdělávacích aktivit osobnostního rozvoje, který zahrnuje i komunikační dovednosti, zúčastnilo pouze 35 respondentů, což tvoří 23,3 %.

V další otázce respondenti odpovídali, jakých témat osobnostního rozvoje se ve sledovaném období zúčastnili. Respondenti měli opět možnost zvolit více témat a také možnost doplnit si vlastní téma. Je patrné, že respondenti absolvovali kombinované vzdělávací programy, protože v oblasti komunikačních dovedností označili celkem 92 absolvovaných vzdělávacích aktivit. Z poměrně široké škály vzdělávacích témat označili respondenti nejčastěji řešení konfliktů (16,7 %) a komunikaci při vyjednávání (14 %), následuje asertivní chování (12 %) a poté další aktivity, jejichž úplný přehled je shrnut v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Účast ve vzdělávacích aktivitách zahrnujících komunikační dovednosti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
sociální komunikace	7	4,7 %
komunikační dovednosti v sociální oblasti (v pomáhajících profesích)	2	1,3 %
umění neverbální komunikace	11	7,3 %
řešení konfliktů	25	16,7 %
komunikace při vyjednávání	21	14 %
asertivní chování	18	12 %
schopnost kooperace	2	1,3 %
leadership	5	3,3 %
jiné	1	0,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza vycházela z předpokladu, že oblast komunikačních dovedností je opomíjena i samotnými zaměstnanci samospráv. Z odpovědí na otázku č. 13 však vyplývá, že zaměstnanci mají potřebu dále se v této oblasti vzdělávat, neboť z celkového počtu 150 respondentů zvolilo potřebu osobnostního rozvoje 62 zaměstnanců, což tvoří 41,3 %, a to i přesto, že 55 z nich v jiné otázce odpovědělo, že své vzdělání považují za rozhodně nebo spíše dostatečné. V otázce, která zjišťovala vzdělávací potřeby zaměstnanců, však nebyly zkoumány jednotlivé aktivity osobnostního rozvoje. Odpovědi tak mohou zahrnovat i vzdělávání, které přímo s komunikačními dovednostmi nesouvisí (např. zvládání zátěže či plánování a organizování času).

Rovněž lze vysledovat, že potřebu v oblasti komunikačních dovedností sdílí všichni zaměstnanci napříč pracovními pozicemi, které v zaměstnání zastávají. Nejmenší zájem o tento druh vzdělávání mají starostové (25,6 % z celkového počtu starostů), což je s ohledem na jejich specifické postavení v samosprávě pochopitelné. Starosta není standardním zaměstnancem; je zvoleným členem zastupitelstva obce a v nejmenších obcích vykonává svou funkci většinou bez uvolnění z dosavadního zaměstnání. To však nemusí znamenat, že nemá obdobné vzdělávací potřeby jako ostatní zaměstnanci obce. Naopak vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností by uvítalo 55,5 % zaměstnanců bez úřednické pozice z celkového počtu všech zaměstnanců bez úřednické pozice (tabulka č. 11). Je otázkou, proč tomu tak je. Potřebují snad zaměstnanci bez úřednické pozice osobnostní či komunikační dovednosti častěji než např. zaměstnanci zastávající úřednickou pozici, o nichž se předpokládá, že jednání s klienty je jejich každodenní náplní práce? Jsou již zaměstnanci zastávající úřednickou pozici dostatečně proškoleni v těchto dovednostech, takže potřebu dalšího vzdělávání v tomto směru nepocítují? Šetření provedené mezi 150 zaměstnanci samospráv takový závěr nenaznačuje, neboť vzdělání se v této oblasti zúčastnilo za uplynulých 12 měsíců pouze 23,3 % všech respondentů. Náhled na problematiku optikou personálního zařazení zaměstnanců nebyl podrobněji zkoumán a je tak spíše orientační, mohl by však tvořit zajímavý námět na rozsáhlejší zpracování.

Tabulka 11 Potřeba vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje podle pracovních pozic

	Celkový počet respondentů	Responzí	Podíl
starosta	39	10	25,6 %
tajemník	3	2	66,6 %
vedoucí zaměstnanec	13	6	46,1 %
zaměstnanec bez úřednické pozice	54	30	55,5 %
zaměstnanec zastávající úřednickou pozici	41	14	34,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska poměru mužů a žen lze konstatovat, že mezi 62 zaměstnanci, kteří mají potřebu se v oblasti osobnostního rozvoje dále vzdělávat, se jeví poměr mužů a žen jako poměrně vyrovnaný (tabulka č. 12).

Tabulka 12 Podíl mužů a žen týkajících se potřeb vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje

	Celkový počet respondentů	Responzí	Podíl
ženy	107	44	26,7 %
muži	43	18	16,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumné šetření ukázalo, že zaměstnanci se osobnostnímu rozvoji, které zahrnuje i komunikační dovednosti, nevěnovali ve sledovaném období více než ostatním typům vzdělávání. Protože se pouze 23,3 % respondentů v posledních 12 měsících zúčastnilo vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje zahrnujícího i komunikační dovednosti, **hypotéza č. 3 tak byla potvrzena.**

Diskuze dotazníkového šetření

Na malém vzorku zaměstnanců samospráv bylo dotazníkovým šetřením zmapováno, jaký postoj zaujímají zaměstnanci územních samosprávných celků k různým vzdělávacím aktivitám, včetně oblasti komunikačních dovedností, jaké kategorie vzdělávání absolvovali ve sledovaném období 12 uplynulých měsíců a zda cítí potřebu stále se vzdělávat a v jakých oblastech vzdělávacích aktivit. Šetření bylo rovněž zaměřeno na komparaci četnosti vzdělávacích aktivit zaměstnanců dvou vybraných velikostí samosprávných celků: magistrátů jako zástupců největších úřadů v ČR a obcí do 1000 obyvatel jako zástupců nejmenších úřadů v ČR. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci samospráv vzdělávají v různých oblastech vzdělávacích aktivit a že i přesto, že drtivá většina zaměstnanců považuje své dosavadní vzdělání a znalosti za dostačující, cítí potřebu se i nadále vzdělávat. Zaměstnanci by uvítali i vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje, avšak počty již absolvovaných vzdělávacích aktivit za sledované období naznačují, že této oblasti není věnována náležitá pozornost. Naopak nebylo prokázáno, že by zaměstnanci menších samospráv zaostávali v počtu vzdělávacích aktivit za zaměstnanci velkými samosprávami. Výsledek dotazníkového šetření týkající se komparace četnosti vzdělávacích aktivit zaměstnanců samospráv poněkud odporuje mé osobní zkušenosti, ale je nutné přiznat, že počty vzdělávacích akcí byly s ohledem na rozsah bakalářské práce prozkoumány pouze obecně, takže z nich nelze učinit relevantní závěr.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza možností vzdělávání zaměstnanců územních samospráv, poskytnutí přehledu legislativní úpravy v této oblasti a komparace rozdílů ve vzdělávání mezi zaměstnanci velkých a malých obcí.

V prvních dvou kapitolách teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti územní samosprávy a představeny základní legislativní normy ve vztahu k pracovnímu poměru zaměstnanců samospráv, které zahrnují povinné, zejména odborné vzdělání zaměstnance. Součástí druhé kapitoly je shrnutí požadavků na povinné vzdělávání úředníků samosprávných celků, definované zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Třetí kapitola je věnována rozboru dalšího možného vzdělávání zaměstnanců samospráv. Věnuji se zde čtyřem základním oblastem:

- jazykovému vzdělávání,
- orientaci v informačních a komunikačních technologiích, zejména s ohledem na požadavky státu v souladu s vládní strategií eGovernment,
- osobnostnímu rozvoji zaměstnanců samospráv a potřebě ovládnutí sociální komunikace při jednání s klienty či kolegy v zaměstnání,
- vzdělávání zastupitelů.

Čtvrtá kapitola se zabývá novými možnostmi vzdělávání a jejich využití pro zaměstnance samospráv. Z množství trendů jsem vybrala ty, které připadají v samosprávách nejspíše v úvahu: e-learning a vzdělávání prostřednictvím vlastních proškolených zaměstnanců – interních lektorů.

Empirická část bakalářské práce byla prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření zaměřena na zjištění četnosti vzdělávacích aktivit zaměstnanců územních samosprávných celků a zkoumala, zda i zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá více jak 6 let, mají potřebu dále se vzdělávat. Zároveň byla zaměřena na zjištění, zda se zaměstnanci zúčastňují vzdělávacích aktivit zaměřených na sociální komunikaci či osobnostní rozvoj.

Dotazníkovým šetřením nebylo prokázáno, že by zaměstnanci menších samosprávných celků zaostávali v četnosti vzdělávacích aktivit za svými kolegy z velkých samospráv. Všichni zaměstnanci cítí potřebu vzdělávat se nadále i přesto, že jsou v samosprávě zaměstnání již delší dobu a považují své vzdělání pro výkon jejich profese za dostačující. Méně uspokojivý výsledek byl zaznamenán v oblasti vzdělávání

komunikačních dovedností, kdy bylo zjištěno, že napříč všemi typy samospráv i pracovním zařazením respondentů se vzdělávání na osobnostní rozvoj zahrnujícího i komunikační dovednosti zúčastnila méně než jedna čtvrtina respondentů. Téměř polovina respondentů by však vzdělávání v této oblasti uvítala. Moje domněnka, že nutnost ovládnutí komunikačních a jiných měkkých dovedností je personalisty v samosprávách často podceňována a vyhodnocována jako nepotřebná, tak může být správná. Dalším navazujícím krokem by mohla být realizace kvalitativního výzkumu, což by přispělo k hlubšímu pohledu na zkoumaný jev.

V předchozích kapitolách byly uvedeny nezbytné požadavky na vzdělání a dovednosti zaměstnance územního samosprávného celku (obce) – úředníka, který při své práci denně přichází do styku s klienty (občany) a musí si umět poradit prakticky v každé situaci. Bylo zjištěno, že práce úředníka je práce s moderními technologiemi stejně jako s lidmi a že pouhé základní, resp. státem předepsané vzdělání podle zákona o úřednících nestačí k tomu, aby úředník mohl svou práci vykonávat profesionálně. Ve své dlouholeté praxi jsem se setkala s velkým množstvím úředníků či obyčejných zaměstnanců s různými osobnostními předpoklady takovou práci vykonávat, ať už s ohledem na jejich vzdělanostní potenciál či právě osobnostní předpoklady; na schopnost pochopit potřeby občana a vložit do svého jednání určitou dávku empatie. Ve veřejném sektoru stejně jako všude jinde jsou dobří a připravení zaměstnanci základním stavebním kamenem každého zaměstnavatele. Schopnosti a dovednosti – kompetence – zaměstnanců je proto třeba stále rozvíjet a inovovat. Na zaměstnance samospráv jsou často kladeny velmi specifické požadavky, ať už ze strany zaměstnavatelů nebo ze strany státu. Jejich specializace vyžaduje potřebu mít neustálý profesní rozhled a možnost nabyté znalosti a dovednosti stále prohlubovat. Důraz na vzdělávání úředníků klade i Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který mimo jiné připomíná, že veřejná správa musí být vykonávána na odborné úrovni. Výzkumným šetřením bylo prokázáno, že většina zaměstnanců samospráv bere svou práci zodpovědně, vzdělávají se v mnoha oblastech nepovinného vzdělávání a cítí potřebu i nadále si svou kvalifikaci dále prohlubovat tak, aby své povolání mohli vykonávat profesionálně.

Seznam použité literatury

Monografie

1. BABIAK, Paul a Robert D. HARE. *Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce*. Praha: Academia, 2014. 254 s. ISBN 978-80-200-2366-7.
2. BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.
3. BARTÁK Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Karlova, 2016. 169 s. ISBN 978-80-7308-694-7.
6. DVOŘÁKOVÁ Miroslava a Tomáš LANGER. Cesty profesionalizace andragogické práce. *Andragogika*, roč. 2012, č. 3, s. 5–6. Praha: Academia Economica, 2012.
7. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2015. 776 s. ISBN 978-80-262-0873-0.
8. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
9. HENDRYCH, Dušan et al. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. 832 s. ISBN 978-80-7400-624-1.
10. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 237 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. CHRÁSKA, Miroslav. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 199 s. ISBN 80-244-1367-1.
12. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
13. JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Média a společnost*. Praha: Portál, 2003. 123 s. ISBN 80-7178-697-7.
14. KADEČKA, Stanislav a Petr PRŮCHA. *Správní právo – obecná část: multimediální učební text*. 2. nezměn. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 74 s. ISBN 978-80-210-4588-0.

15. KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2582-6.
16. KOČOVÁ, Jaroslava. Vybrané metody vzdělávání zaměstnanců v organizaci – coaching, mentoring, counselling, e-learning. In *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014. 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.
17. LEŠTINSKÁ, Vlasta a Olga VIDLÁKOVÁ. *Personalistika ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 177 s. ISBN 80-210-3948-1.
18. MÜHLER, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.
19. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
20. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2011, 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.
21. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 360 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
22. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
23. PALÁN, Zdeněk et al. *Hledáme rezervy ve vlastních lidech*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2007. 48 s.
24. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
25. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
26. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.
27. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
28. PRŮCHA, Petr. *Správní právo, obecná část*. 8. dopl. a aktualiz. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. 427 s. ISBN 978-80-7380-381-0.
29. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita. Institut vzdělávání a poradenství, 2009. 138 s. ISBN 978-80-213-2001-7.

30. *Veřejná správa v České republice v roce 2017*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2018. 66 s. ISBN 978-80-87544-80-8.
31. VETEŠKA, Jaroslav. Trendy v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. In *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014. 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.
32. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
33. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
34. ZOUNEK, Jiří. Život a vzdělávání dospělých v éře informačních a komunikačních technologií. In *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.
35. ZOUNEK, Jiří a Libor JUHAŇÁK, Hana STAUDKOVÁ, Jiří POLÁČEK. *E-learning. Učení (se) s digitálními technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 280 s. ISBN 978-80-7552-217-7.

Internetové zdroje

36. *Cena za unikátní projekt v oblasti lidských zdrojů náleží královéhradeckému magistrátu* [online]. Praha: Parlamentní listy.cz, 2013 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/politika/obce-volicum/Cena-za-unikatni-projekt-v-oblasti-lidskych-zdroju-nalezi-kralovehradeckemu-magistratu-267402>
37. Databáze strategií. Portál strategických dokumentů v ČR. *Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR 2014–2020 [akt. 2015]* [online]. Praha: MMR ČR. [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky_ramec_rozvoje_vs_finalni-verze_dle_usn._21_ze_dne_14.1.2015_.pdf
38. *Etika a protikorupční opatření: Výstup eLearningového kurzu* [online]. Institut pro veřejnou správu Praha, 2016. [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/Projekt_Etika/ETIKA-Export.pdf
39. GAVORA, Peter et al. *Elektronická učebnic a pedagogického výskumu*. [online]. [cit. 12.03.2019]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978–80–223–2951–4. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>
40. *Index vnímání korupce 2018* [online]. Transparency International – Česká republika, 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2018/>

41. *Informační koncepce České republiky* [online]. Praha: Úřad vlády ČR, 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vladni-program-digitalizace-ceske-republiky-2018-digitalni-cesko-informacni-koncepce-cr.aspx>
42. *Jsem zastupitel/ka* [online]. MV ČR, 2018. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/jsem-zastupitel-publikace-pro-nove-zastupitele-pdf.aspx>
43. *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* [online]. Praha: MV ČR, 2018 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>
44. KŘÍŽ, Jonáš. *Každý pátý šéf firmy v USA je psychopat, tvrdí studie* [online]. Praha: Mladá fronta, 2016 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/kazdy-paty-sef-firmy-v-usa-je-psychopat-tvrdi-studie-1305009>
45. KUŠ, Petr. *Vstupní vzdělávání zastupitelů je třeba aktualizovat/1. Moderní obec* [online]. Profi Press, 2010. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/vstupni-vzdelavani-zastupitelu-je-treba-dale-aktualizovat-1/>
46. LANGER, Tomáš. *Trendy ve firemním vzdělávání: český pohled. Firemní vzdělávání* [online], roč. 2018, č. 6, s. 8–9. Praha: Tomáš Langer. [cit. 2019-03-12] ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf
47. LAZAROVÁ, Bohumíra, Milada RABUŠICOVÁ a Petr NOVOTNÝ. *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků* [online]. učímse.cz, 2011 [cit. 2019-02-19]. ISSN 1803-8085. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>
48. *Malý lexikon obcí České republiky – 2018. Velikostní skupiny podle krajů, okresů – počet obcí* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61601876/32019918003.pdf/bd506c06-9f65-47f3-92cd-8dc80b4b340f?version=1.0>
49. PETRÁKOVÁ, Lenka. *Kodex zastupitele není nadstandard. Moderní obec* [online]. Profi Press, 2003 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/eticky-kodex-zastupitele-neni-nadstandard/>
50. PRENSKY, Marc. *Digital Natives, Digital Immigrants* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Native%20-%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
51. *Rozvoj informační společnosti v České republice a zemích EU* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/1>

- 0180/94876554/06202618.pdf/b7166a40-93fa-41a4-bb4c-ee06722d51e8?version=1.2
52. *Strategie digitální gramotnosti ČR na období 2015–2020* [online]. Praha: MPSV ČR, 2015. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/21499/Strategie_DG.pdf
53. ŠROMOVÁ, Eva. Ne každý zaměstnanec obce je úředníkem. *Economia* [online]. 2003. [cit. 2019-01-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-12324290-ne-kazdy-zamestnanec-obce-je-urednikem>
54. *Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a propagace aktivit v oblasti eGovernmentu* [online]. Praha: MV ČR, 2018 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-zamestnancu-verejne-spravy-a-propagace-aktivit-v-oblasti-egovernmentu.aspx>
55. *Vzdělávání zaměstnaných osob – 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217.pdf/8c259134-579a-4fc9-9239-2b61e41eb2de?version=1.4>
56. *Vzdělávání zastupitelů* [online]. Svaz měst a obcí ČR, 2019. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://smocr.cz/cz/nase-projekty/efektivni-sprava-obci/vzdelavaci-aktivity/vzdelavani-zastupitelu/vzdelavani-zastupitelu.aspx>
57. *White Paper on Education and Training. Teaching and Learning Towards the Learning Society* [online]. Praha: Euroskop [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/gallery/96/29027-vzdelavani_a_odborny_vycvik.pdf
58. *Zastupitel v kurzu* [online]. MV ČR, 2018. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/zastupitel-v-kurzu.aspx>

Zákony, vyhlášky a důvodové zprávy

59. ČESKO. Ústavní zákon ČNR, zákon č. 1/1993 Sb. ze dne 16.12.1992, Ústava České republiky. In: Sbíрка zákonů. 28.12.1992, roč. 1993, částka 1.
60. ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12.4.2000, o obcích (obecní zřízení). In: Sbíрка zákonů. 15.5.2000, roč. 2000, částka 38.
61. ČESKO. Zákon č. 131/2000 Sb. ze dne 13.4.2000, o hlavním městě Praze. In: Sbíрка zákonů. 17.5.2000, roč. 2000, částka 39.
62. ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 13.6.2002, o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů. 12.7.2002, roč. 2002, částka 114.

63. ČESKO. Zákon č. 314/2002 Sb. ze dne 13.6.2002, o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. In: Sbírka zákonů. 12.7.2002, roč. 2002, částka 114.
64. ČESKO. Vyhláška MV ČR č. 388/2002 Sb. ze dne 15.8.2002, o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností. In: Sbírka zákonů. 30.8.2002, roč. 2002, částka 138.
65. ČESKO. Zákon č. 500/2004 Sb. ze dne 24.6.2004, Správní řád. In: Sbírka zákonů. 24.9.2004, roč. 2004, částka 174.
66. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.4.2006, Zákoník práce. In: Sbírka zákonů. 7.6.2006, roč. 2006, částka 84.

Seznam grafů

Graf 1 Věková struktura zaměstnanců obcí, městských částí a krajů, rok 2017	14
Graf 2 Četnost výskytu neetického jednání mezi zaměstnanci Magistrátu města Hradec Králové (2017)	24
Graf 3 Jednotlivci v zemích EU ve věku 16 až 74 let používající internet při jednání s veřejnou správou v roce 2017 (%)*	31
Graf 4 Celkový počet respondentů	43
Graf 5 Délka zaměstnání v samosprávě	43
Graf 6 Věkové složení respondentů	44
Graf 7 Skladba respondentů podle pohlaví	44
Graf 8 Skladba respondentů podle pracovního zařazení	45
Graf 9 Účast na vzdělávání v uplynulých 12 měsících podle kategorií vzdělávacích aktivit	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 Velikostní členění obcí k 1.1.2018	13
Tabulka 2 Počet akreditovaných vzdělávacích programů platných k 31.12.2015	18
Tabulka 3 Kompetenční dimenze rozvoje digitální gramotnosti	28
Tabulka 4 Výhody a nevýhody interního lektorství	38
Tabulka 5 Podíl mužů a žen na vzdělávání v uplynulých 12 měsících	47
Tabulka 6 Četnost vzdělávacích aktivit v uplynulých 12 měsících podle typů obcí	47
Tabulka 7 Zájem respondentů, kteří jsou zaměstnání v samosprávě 6 let a více, o další vzdělávání	48
Tabulka 8 Podíl mužů a žen na potřebách dalšího vzdělávání	48
Tabulka 9 Potřeba dalšího vzdělávání zaměstnanců samospráv zaměstnaných 6 let a více .	49
Tabulka 10 Účast ve vzdělávacích aktivitách zahrnujících komunikační dovednosti	50
Tabulka 11 Potřeba vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje podle pracovních pozic	51
Tabulka 12 Podíl mužů a žen týkajících se potřeb vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje	52

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník empirického šetření

Současný stav vzdělávání zaměstnanců územních samospráv

Vážená paní, vážený pane,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je věnován výzkumu vzdělávacích potřeb zaměstnanců územních samosprávných celků a komparaci úrovně vzdělávání mezi velkými obcemi (magistráty) a malými obcemi do 1000 obyvatel.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně v mé bakalářské práci. Budete-li mít o výsledky výzkumu zájem (za celý soubor respondentů), napište, prosím, na můj email: edimovova@seznam.cz.

Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zabere Vám maximálně 10 minut. V otázkách č. 1 - 7 naleznete úvodní otázky o Vás a o Vašem zaměstnání, dalších 7 otázek je zaměřeno na zjištění Vaší potřeby vzdělání v rámci samosprávy.

Děkuji.

Eliška Dimovová

[SPUSTIT DOTAZNÍK](#)

1. Uvedte, prosím, Váš věk:*

Vyberte jednu odpověď.

do 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

více jak 60 let

2. Uvedte, prosím, Vaše pohlaví:*

Vyberte jednu odpověď.

žena

muž

3. Jak velký je úřad, ve kterém pracujete (vyhl. MVČR č. 388/2002 Sb.)?*

Vyberte jednu odpověď.

obecní úřad

úřad obce s pověřeným obecním úřadem

úřad obce s rozšířenou působností

4. Uvedte, prosím, délku Vašeho zaměstnání v samosprávě (tzn. na úřadu obce, městyse či města):*

Vyberte jednu odpověď.

0 - 1 rok

2 - 5 let

6 - 10 let

více jak 10 let

5. Jakou pracovní pozici zastáváte?*

Vyberte jednu odpověď.

zaměstnanec bez úřednické pozice

zaměstnanec zastávající úřednickou pozici podle zákona o úřednících

vedoucí zaměstnanec (vedoucí odboru)

tajemník úřadu

starosta

6. Považujete Vaše současné vzdělání dostačující pro výkon Vaší profese?*

Vyberte jednu odpověď.

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

7. Máte zvláštní odbornou způsobilost podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, která odpovídá Vašemu pracovnímu zařazení?*

Vyberte jednu odpověď.

Ano

Ne

8. Účastnil/a jste se v předchozích 12 měsících některého z následujících typů vzdělávání?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

formální vzdělávání (střední škola, vyšší odborná škola, vysoká škola)

zvláštní odborná způsobilost podle zákona č. 312/2002 Sb.

ochrana osobních údajů – GDPR

elektronizace veřejné správy eGovernment (datové schránky, elektronické podpisy, základní registry, CzechPoint, apod.)

etické chování

osobnostní rozvoj (rozvoj soft skills: asertivita, sebereflexe, řešení konfliktů a vyjednávání, komunikační dovednosti, schopnost kooperace, leadership, koučink, plánování a organizování, zvládání zátěže, apod.)

jazykové vzdělávání

rozvoj ICT dovedností (obsluha PC, obsluha aplikací, práce s textovými editory, grafickými programy, apod.)

Jiné:



neabsolvoval/a jsem žádné vzdělávání

9. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že jste absolvoval/a některou z aktivit osobnostního rozvoje, uveďte, prosím, druh vzdělávací aktivity:

Vyberte jednu nebo více odpovědí; v případě, že jste neabsolvoval/a žádnou takovou aktivitu, otázku přeskočte.

sociální komunikace

komunikační dovednosti v sociální oblasti (v pomáhajících profesích)

umění neverbální komunikace

řešení konfliktů

komunikace při vyjednávání

asertivní chování

schopnost sebereflexe

schopnost kooperace

plánování a organizování

koučink

leadership

zvládání zátěže

Jiné:



10. Kolik vzdělávacích akcí jste v předchozích 12 měsících absolvoval/a (tzn. z kolika akcí jste obdržel/a výstup v podobě osvědčení či jiného závěrečného dokumentu)?*

V případě, že jste neabsolvoval/a žádnou aktivitu, zapište, prosím, číslo 0.

Napište číslo

11. Která z následujících variant nejlépe vystihuje Vaši znalost cizího jazyka?*

U každého jazyka označte stupeň Vaší znalosti cizího jazyka.

	rozumím náročnému odbornému textu a jsem schopen / schopna jazyk flexibilně používat	rozumím běžnému jazyku a domluví se plynule písemně i ústně	rozumím nejběžnější výrazům a domluví se o základních věcech	rozumím a umím použít několik základních slov	jazyk neovládám
anglický jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
německý jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
francouzský jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ruský jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
španělský jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jiný jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Cítíte potřebu dále se profesně vzdělávat?*

Vyberte jednu odpověď.

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

13. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“, uveďte, prosím, v jaké oblasti cítíte potřebu vzdělávat se.

Vyberte jednu nebo více odpovědí; v případě, že jste v předchozí otázce uvedl/a "rozhodně ne" nebo "spíše ne", otázku přeskočte.

zvláštní odborná způsobilost podle zákona č. 312/2002 Sb.

ochrana osobních údajů – GDPR

elektronizace veřejné správy eGovernment (datové schránky, elektronické podpisy, základní registry, CzechPoint, apod.)

etické chování

osobnostní rozvoj (rozvoj soft skills: asertivita, sebereflexe, řešení konfliktů a vyjednávání, komunikační dovednosti, schopnost kooperace, leadership, koučink, plánování a organizování, zvládání zátěže, apod.)

jazykové vzdělávání

rozvoj ICT dovedností (obsluha PC, obsluha aplikací, práce s textovými editory, grafickými programy, apod.)

Jiné:



14. Absolvoval/a jste v předchozích 12 měsících některou vzdělávací aktivitu prostřednictvím e-learningu nebo interního lektora?*

Vyberte jednu odpověď.

ano, absolvoval/a jsem e-learningové vzdělávání

ano, absolvoval/a jsem vzdělávání, které vedl interní lektor

ano, absolvoval/a jsem vzdělávání prostřednictvím e-learningu i interního lektora

ne, žádné takové vzdělávání jsem neabsolvoval/a